

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувачка кафедри

д.н.держ.упр., доцент

Рябець К.А.

(підпис)

«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконав (ла)

студент (ка) групи МОАм-1-24-1-4д.

(шифр групи)

Буковська Богдана Юріївна

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник:

Доктор філософії з економіки, доцент
кафедри управління Факультету
економіки та управління

(підпис)

Київ - 2025

АНОТАЦІЯ

Буковська Б.Ю.

Управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства та обґрунтуванню шляхів її підвищення на прикладі ТОВ «Нестле Україна». Узагальнено сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності та розглянуто систему методів її оцінювання, серед яких інтегральний, диференціальний, експертний, матричний підходи, SWOT-аналіз і бенчмаркінг. Магістерська робота викладена на 76 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 51 найменування, та 7 додатків. Робота містить 8 таблиць та 12 рисунків.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «Нестле Україна» охарактеризовано організаційно-економічні особливості підприємства, його позиції на ринку, динаміку виробничо-фінансових показників та рівень конкурентоспроможності продукції порівняно з основними конкурентами. Визначено ключові переваги та проблемні зони, що впливають на ринкові позиції компанії.

На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, які передбачають вдосконалення асортиментної та маркетингової політики, посилення інноваційної діяльності, оптимізацію використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських інструментів. Запропоновані заходи можуть бути використані у стратегічному плануванні підприємства для підвищення його ринкової стійкості.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, конкурентні стратегії, ринок, оцінювання конкурентоспроможності, інновації, ТОВ «Нестле Україна».

ANNOTATION

Bukovska B.

Management of Product Competitiveness at the Enterprise

The master's thesis examines the theoretical and practical aspects of managing product competitiveness and substantiates approaches to its improvement based on the case of LLC "Nestlé Ukraine." The study summarises modern concepts of competitiveness and analyses key assessment methods, including integral, differential, expert and matrix approaches, as well as SWOT analysis and benchmarking. The master's thesis is presented on 76 pages, consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references detailing 51 items, and 7 appendices. The work contains 8 tables and 12 figures.

The analysis of LLC "Nestlé Ukraine" covers the organisational and economic characteristics of the enterprise, its market position, production and financial performance, and the level of product competitiveness compared with major competitors. The research identifies the company's key strengths and weaknesses that influence its market standing.

Based on the findings, practical recommendations are proposed to enhance product competitiveness through improvements in assortment and marketing policies, increased innovation activity, optimisation of resource use, and the introduction of modern management tools. The suggested measures can be applied in the strategic planning of the enterprise to strengthen its market resilience.

Key words: product competitiveness, competitive strategies, market environment, competitiveness assessment, innovation, LLC "Nestlé Ukraine."

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності продукції	14
Висновки до Розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства	29
2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку.....	36
Висновки до Розділу 2	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»	46
3.1. Інноваційно-маркетингові напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Нестле Україна».....	46
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю.....	54
Висновки до Розділу 3.....	58
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	60
Список використаних джерел.....	64
Додатки.....	70

ВСТУП

Сучасні умови розвитку ринкової економіки вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції, адже саме вона визначає здатність підприємства утримувати й розширювати свої позиції на ринку. Зростаюча насиченість споживчого ринку, поява нових виробників, інноваційних технологій і зміна споживчих уподобань формують складне конкурентне середовище, в якому лише ті підприємства, що ефективно управляють конкурентоспроможністю своєї продукції, здатні забезпечити стійкий розвиток.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації українських підприємств до нових ринкових умов, посиленням конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також зростанням вимог споживачів до якості, ціни та цінності продукції. Конкурентоспроможність продукції сьогодні є не лише ключовим показником ефективності діяльності підприємства, а й важливим чинником його репутації та стабільності на ринку. Для компанії ТОВ «Нестле Україна», яка є частиною міжнародної корпорації Nestlé, управління конкурентоспроможністю має стратегічне значення, оскільки від цього залежить її позиціонування на українському ринку кондитерських виробів і продуктів харчування загалом.

Проблематика підвищення конкурентоспроможності продукції широко висвітлюється у працях таких учених, як Балдинюк В., Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. [18], Стойко І. І. Шерстюк Р. П. [24], Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. [18], Вербівська Л., Цибульська Е. І. та ін. Однак, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, залишається актуальним питання практичного застосування методів управління конкурентоспроможністю саме в українських реаліях, з урахуванням сучасних викликів - економічної нестабільності, зміни логістичних ланцюгів, зростання цін на сировину та енергоресурси.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних

засад управління конкурентоспроможністю продукції та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нестле Україна». Реалізація окресленої мети передбачає виконання низки конкретних завдань, а саме:

- узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності продукції;
- провести аналіз стану конкурентоспроможності продукції ТОВ «Нестле Україна»;
- оцінити позиції підприємства на ринку шоколадної продукції;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на основі досвіду провідних кондитерських компаній світу;
- розробити практичні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві. У якості предмета дослідження розглядається методичний інструментарій та стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності продукції на прикладі діяльності ТОВ «Нестле Україна».

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: теоретичне узагальнення, економіко-статистичний аналіз, метод порівняльного аналізу, графічний метод, методи економічного прогнозування.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих напрямів і заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції в практичній діяльності ТОВ «Нестле Україна» та інших підприємств харчової промисловості України. Реалізація розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню рентабельності виробництва, поліпшенню іміджу підприємства, зміцненню позицій на внутрішньому ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у цілеспрямованому, системному та стратегічно орієнтованому впливі керуючої системи на керовану, що має на меті забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства в умовах загостреної конкурентної боротьби та постійних змін зовнішнього середовища.

По суті, це не лише результат діяльності, а й системна категорія, що відображає безперервний процес переходу підприємства з поточного стану до досконалішого - з новими якісними та кількісними характеристиками. Управління конкурентоспроможністю є філософією управління, яка вимагає використання значної кількості ресурсів, логічного обґрунтування та концентрації на таких ключових завданнях, як:

1. Дослідження потреб споживачів та оцінка можливостей конкурентів.
2. Своєчасне та ефективне коригування параметрів діяльності підприємства.
3. Збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей.

Системний підхід передбачає розгляд управління конкурентоспроможністю як цілісної моделі, що складається з взаємопов'язаних елементів (керуючої, керованої, цільової підсистем та підсистеми забезпечення). Реалізація управління здійснюється через виконання загальних функцій управління на всіх етапах життєвого циклу продукту та в усіх сферах діяльності (фінанси, виробництво, персонал, технології, маркетинг). Основними функціями є:

1. Планування, тобто формування стратегій, тактик, програм та розподіл ресурсів для досягнення цілей.

2. Організація, тобто практичне виконання планів та забезпечення узгодженості дій підрозділів.
3. Мотивація, тобто використання стимулів (матеріальних та моральних) для зацікавленості персоналу в результатах.
4. Контроль, тобто перевірка відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності встановленим вимогам та своєчасне внесення коригувань.

Ключовим у процесі управління є розробка та реалізація системи конкурентних стратегій, що починається з моніторингу середовища, діагностики конкурентоспроможності та закінчується реалізацією програми підвищення конкурентних переваг [1].

Управління конкурентоспроможністю - це не одноразова функція, а системна роль управління, яка інтегрує класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) з інструментарієм стратегічного менеджменту: аналіз ринку і конкурентів, формування стратегії диференціації або стратегії лідерства по витратах, розроблення та захисту позицій на ланцюжку створення цінності, інвестицій у розвиток людського капіталу та інноваційні процеси. Менеджмент конкурентоспроможності одночасно виконує роль координуючого механізму, що синхронізує технічні, маркетингові, фінансові та кадрові рішення з довгостроковими стратегічними орієнтирами підприємства [2-4].

Реалізація системи управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на низці принципів, які забезпечують її цілісність, адаптивність та результативність. Принцип системності полягає у забезпеченні взаємодії всіх функціональних політик підприємства (виробничої, фінансової, маркетингової тощо), тоді як принцип комплексності вимагає інтеграції елементів конкурентного потенціалу у всіх сферах діяльності. Принцип динамічності гарантує, що система та її складові можуть змінюватися відповідно до зовнішніх умов, а принцип безперервності забезпечує тривалу дієвість системи. Критично важливим є принцип оптимальності, який дозволяє обрати найкраще

управлінське рішення, а також принцип емерджентності та еквіфінальності, що дозволяють досягати нових властивостей та ефективних результатів незалежно від початкових умов. Зазначені принципи, разом із принципом інкременталізму (поступові кроки та корегування), забезпечують єдність мети, взаємоузгоджену дію керівників та виконавців, та, зрештою, підвищують загальну ефективність системи [5].

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це цілеспрямований і безперервний процес формування, реалізації та коригування сукупності управлінських рішень і заходів, спрямованих на досягнення та підтримання здатності підприємства ефективно конкурувати на обраних ринках, забезпечувати стабільне економічне зростання, прибутковість і стійкість під впливом змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Ця дефініція поєднує в собі підхід, орієнтований на підприємство (*firm-level view*), та підхід, орієнтований на умови зовнішнього ринку і національний контекст, оскільки конкурентоспроможність визначається як внутрішніми ресурсами й спроможностями підприємства, так і властивостями ринку й інституційного середовища, в якому воно функціонує [6].

Система етапів реалізації комплексного механізму управління конкурентоспроможністю безпосередньо розкриває практичну сутність управління конкурентоспроможністю підприємства, деталізуючи його як багатофункціональний та безперервний процес, спрямований на адаптацію до ринкових змін та формування стійких конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним, поетапним механізмом, який починається зі стратегічного планування і завершується впровадженням інноваційних інструментів для підтримки ринкових позицій (рис. 1.1).

Стратегічна основа (Етап 1). На першому етапі управління ключовим завданням є формування стратегічної основи, яка задає довгостроковий вектор розвитку підприємства. Сутність цього етапу полягає у визначенні та обґрунтуванні конкурентної стратегії, здатної забезпечити стабільність і зростання організації в умовах динамічного ринкового середовища. Формування

такої стратегії передбачає аналіз зовнішнього середовища, оцінювання ринкових можливостей і загроз, ідентифікацію внутрішніх сильних і слабких сторін, а також визначення тих пріоритетних напрямів діяльності, які забезпечать підприємству конкурентні переваги. Саме стратегічна основа створює підґрунтя для гнучкої адаптації підприємства до змін, сприяє підвищенню його стійкості, ефективному розподілу ресурсів та узгодженості управлінських рішень на всіх подальших етапах управлінського циклу.

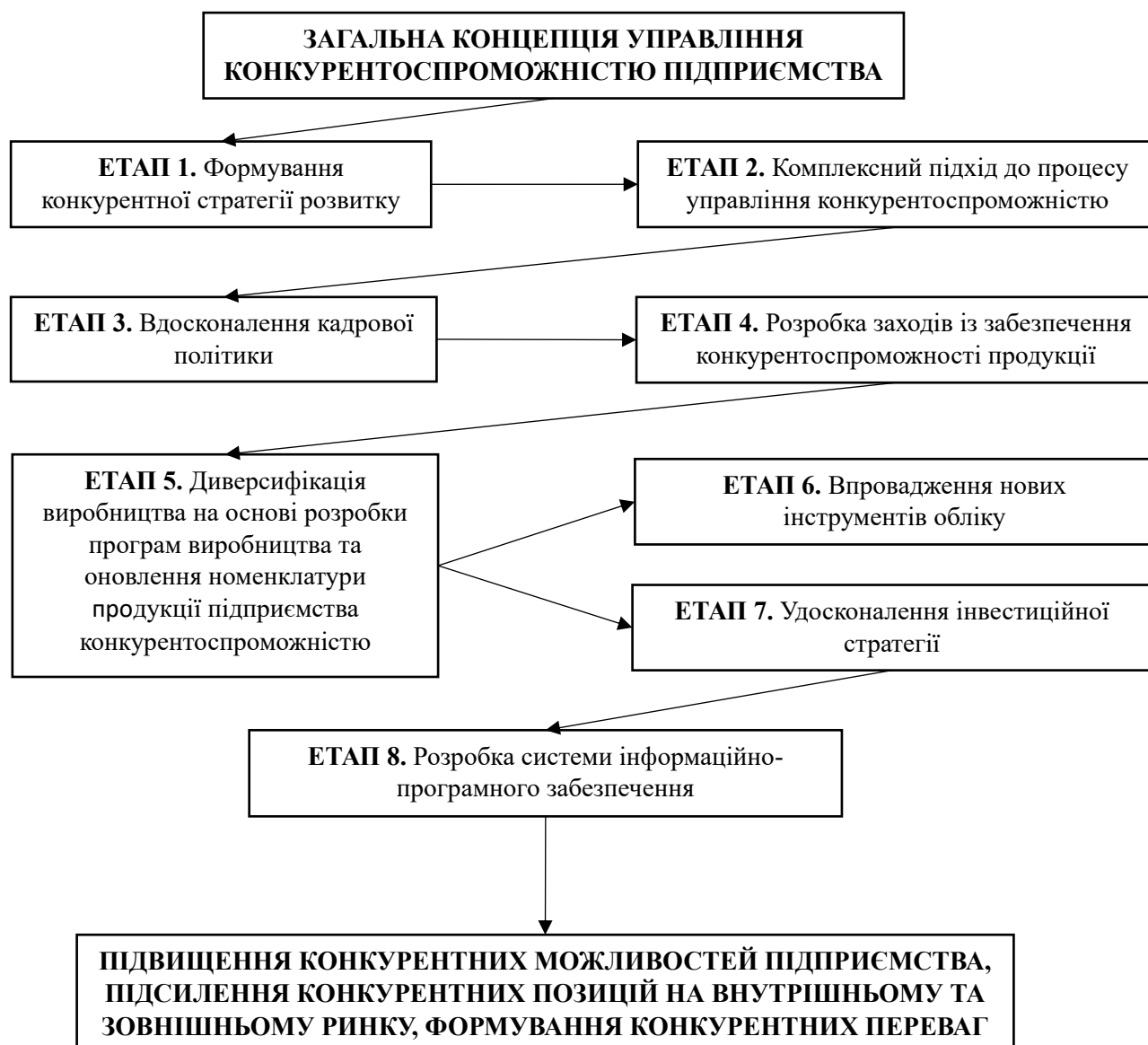


Рис. 1.1. Блок-схема реалізації комплексного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств

Джерело: [5]

Інтеграція та оптимізація (Етап 2). Механізм вимагає комплексного підходу

до управління, що забезпечує ефективну взаємодію всіх ланок (організаційних, фінансових, логістичних) у внутрішній та зовнішній політиці, оптимізуючи організаційні перетворення.

Ресурсне забезпечення (Етап 3, 7, 8). Життєздатність системи залежить від її ресурсного забезпечення. Це включає удосконалення кадрової політики (підготовка, мотивація, відповідальність), удосконалення інвестиційної стратегії (управління вартістю капіталу та інвестиційною привабливістю) та розробку єдиної системи інформаційно-програмного забезпечення для комплексного відображення всіх процесів.

Створення переваг (Етап 4, 5, 6). Ключова сутність управління - формування переваг - реалізується через: забезпечення конкурентоспроможності продукції (система якості, сертифікація, цінова політика); диверсифікацію виробництва та оновлення асортименту, що вимагає оперативного планування витрат; впровадження нових інструментів обліку для принципово нового підходу до ціноутворення та збільшення обсягу виробництва [5].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю - це послідовний та цільовий процес, який проводить підприємство через стадії стратегічного визначення, внутрішньої оптимізації, ресурсного посилення та продуктової диверсифікації, забезпечуючи зростання конкурентних можливостей та посилення позицій на ринку.

Економічну суть конкурентоспроможності слід розглядати через три взаємопов'язані виміри: (1) ресурсно-технологічний (наявність і якість факторів виробництва, інтелектуального та інфраструктурного капіталу, технологій і ноу-хау); (2) ринково-стратегічний (позиціонування продукції/послуг, цінова політика, канали збуту, здатність створювати цінність для клієнта); (3) організаційно-менеджерський (ефективність бізнес-процесів, здатність до інновацій, система менеджменту та корпоративного управління). Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності вимагає врахування як внутрішніх переваг підприємства (сильних сторін і унікальних компетенцій), так і можливостей і обмежень зовнішнього середовища (ринкові ніші, регуляторна

політика, інфраструктура) - концептуально це відображено в сучасних дослідження конкурентоспроможності підприємства [6, 7].

Ключовим у практиці управління є виявлення і розвиток конкурентних переваг підприємства. За Портером, перевага може походити з трьох джерел: кращі витрати, унікальна пропозиція цінності або фокус на специфічному сегменті ринку. Проте у сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації важливими стають також динамічні компетенції - здатність швидко засвоювати знання, створювати інновації, гнучко реорганізовувати ресурси та співпрацювати в мережах партнерств. Тобто статика конкурентної переваги поступово доповнюється її динамічним виміром [8, 9].

Практичні напрями управління конкурентоспроможністю включають стратегічне планування з фокусом на ціннісну пропозицію і сегментацію; системне управління витратами та продуктивністю; інвестиції в НДДКР, технологічне оновлення та цифровізацію виробничих і комерційних процесів; формування бренду і системи клієнтської цінності; розвиток людського капіталу, мотиваційних механізмів і корпоративної культури, що підтримує інновації; забезпечення якості та відповідності стандартам; розвиток логістики й ланцюгів постачання; активна робота з державними програмами підтримки, стандартами і сертифікацією. Ці напрями повинні бути виражені в системі KPI і механізмах зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно коригувати стратегію в умовах змін [10].

Окрему роль відіграє міжнародний вимір конкурентоспроможності, тобто здатність підприємства виходити на експортні ринки, адаптувати продукцію до вимог інших регуляторних систем, використовувати міжнародні стандарти як інструмент довіри до продукції, інтегруватися в глобальні виробничі і технологічні ланцюги. За оцінками міжнародних інституцій, поліпшення експортної конкурентоспроможності часто вимагає одночасних заходів на рівні підприємства (підвищення якості продукту, відповідність сертифікаціям) і на рівні держави (політика відкритих ринків, інфраструктурні інвестиції, інституційні реформи) [11, 12].

Сутність управління також включає систему методів аналізу, серед яких SWOT-аналіз для ідентифікації сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз; конкурентний аналіз галузі; аналіз ланцюга створення цінності; бенчмаркінг - порівняння з кращими практиками; фінансові і не фінансові показники ефективності (рентабельність, частка ринку, індекс задоволення клієнтів, інноваційна активність), аналіз конкурентоспроможності продукції [14, 15]. Ці та інші методи слугують як аналітична база для формування стратегії та оперативних рішень.

Управлінські виклики сучасного періоду включають прискорення технологічних змін (цифрова трансформація, автоматизація), загострення конкуренції на глобальних і місцевих ринках, підвищені вимоги до екологічної та соціальної відповідальності, невизначеність у ланцюгах постачання, а також зміни в профілі попиту споживачів [16, 17]. Це ставить перед менеджментом завдання не лише захисту наявних конкурентних переваг, а й формування організаційної гнучкості, здатності до безперервного навчання і швидкої перебудови бізнес-моделі

Оцінка результатів управління конкурентоспроможністю має включати як фінансові показники (прибутковість, рентабельність, обіг), так і нефінансові індикатори (частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, інноваційний портфель, швидкість виведення нових продуктів на ринок, інтенсивність співпраці з науковими й промисловими партнерами). Це дозволяє сформулювати збалансовану систему показників, що відображає довгострокову здатність підприємства витримувати конкурентний тиск [18].

Підсумовуючи, сутність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в синтезі стратегічного бачення, управлінської дисципліни та операційної досконалості, що реалізуються через системний набір політик, процедур і інструментів. Ефективне управління вимагає інтеграції:

1. Аналіз ринку та конкурентів Цей елемент виступає фундаментом стратегічного планування. Ефективне управління неможливе без глибокого розуміння макро- та мікросередовища підприємства. Процес включає

систематичний моніторинг ринкової кон'юнктури, сегментацію споживачів та виявлення їхніх прихованих потреб. Окремий акцент робиться на конкурентній розвідці: аналізі сильних і слабких сторін опонентів, їхніх цінових стратегій та каналів збуту. Це дозволяє підприємству мінімізувати ризики, прогнозувати галузеві тренди та обирати найбільш вигідні ринкові ніші для позиціонування.

2. Розвиток унікальних ресурсів і компетенцій Базується на ресурсній теорії фірми, згідно з якою джерелом стійкої конкурентної переваги є внутрішній потенціал організації. Управління має бути спрямоване на ідентифікацію та розвиток активів, які є цінними, рідкісними та важко відтворюваними (унікальні технології, патенти, бренд, експертиза персоналу). Розвиток ключових компетенцій передбачає інвестування в людський капітал та створення умов для накопичення корпоративних знань, що унеможливорює їх швидке копіювання конкурентами.

3. Впровадження інновацій і технологій В умовах цифровізації економіки цей компонент стає критичним фактором виживання. Він передбачає інтеграцію новітніх інформаційних систем для автоматизації бізнес-процесів, використання Big Data для прийняття рішень, а також модернізацію виробничих потужностей. Інноваційна діяльність не обмежується лише технологіями; вона також охоплює управлінські та маркетингові інновації, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість продукту та забезпечити гнучкість виробничого циклу.

4. Формування гнучкої організаційної структури та сприятливого корпоративного середовища Жодна стратегія не може бути реалізована без ефективної організаційної підтримки. Це вимагає переходу від жорстких ієрархічних моделей до адаптивних структур (матричних, проєктних), що здатні швидко реагувати на зміни. Паралельно необхідно формувати корпоративну культуру, яка заохочує ініціативність, відкритість до змін та командну взаємодію. Сприятливий клімат знижує опір персоналу інноваціям та підвищує рівень лояльності співробітників до цілей компанії.

5. Встановлення системи оцінки і коригування на основі показників ефективності Завершальний етап управлінського циклу, що забезпечує зворотний

зв'язок. Він передбачає розробку збалансованої системи показників (KPI), яка охоплює фінансові, клієнтські та внутрішні процесні метрики. Регулярний моніторинг дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими («plan-fact» аналіз), своєчасно діагностувати відхилення та оперативно коригувати стратегію чи тактику дій, забезпечуючи безперервне вдосконалення діяльності підприємства.

Лише такий комплексний підхід забезпечує стійке підвищення конкурентоспроможності в динамічному глобальному середовищі (рис. 1.2).

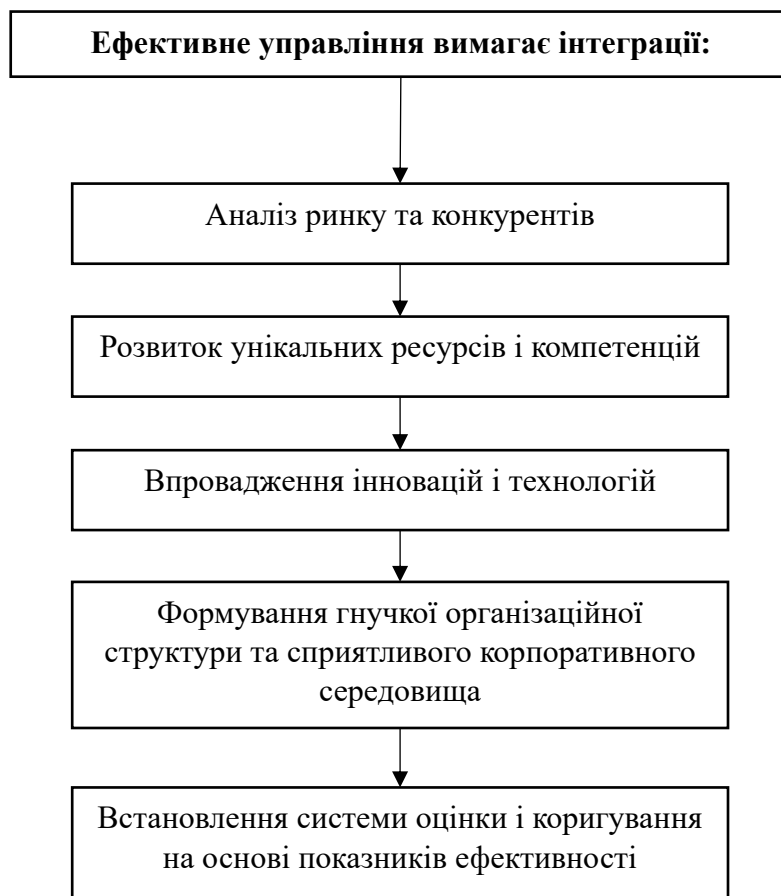


Рис. 1.2. Етапи інтегрованого підходу до ефективного управління підприємством

Джерело: [18]

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності продукції

Під поняттям конкурентоспроможності розуміють комплекс властивостей

товару, які забезпечують його успіх на ринку, здатність задовольнити попит споживачів краще за аналогічні товари інших виробників [19]. Проте в сучасних умовах цей термін набуває ширшого змісту, адже сьогодні споживач оцінює не лише функціональні параметри продукції, а й імідж бренду, соціальну відповідальність виробника, якість сервісу.

Спроможність суб'єкта господарювання утримувати лідерські позиції та адаптуватися до змін середовища, тобто конкурентоспроможність, є головним індикатором його життєздатності, забезпечуючи стійкі позиції серед конкурентів. Під цим розуміють потенціал суб'єкта господарювання виводити на ринок таку товарну номенклатуру, яка завдяки оптимальному співвідношенню вартості та споживчих властивостей виграє конкурентну боротьбу в аналогів, повною мірою покриваючи запити цільової аудиторії [20].

У сучасному бізнес - середовищі основною метою будь-якого підприємства є створення такого товару, який здатен не тільки привернути увагу споживача, але й забезпечити довготривалу прихильність. У зв'язку з цим, питання забезпечення конкурентних переваг продукції займає одне з провідних місць у системі стратегічного управління підприємством.

Слід зазначити, що здатність товару конкурувати на ринку базується на комплексі характеристик, серед яких виділяють якість, технічний рівень, ціну, новизну, естетичні властивості, екологічність, умови сервісного обслуговування [21]. Важливо підкреслити, що для різних сегментів ринку пріоритетними можуть бути різні характеристики. Наприклад, у сфері преміум-сегменту важливу роль відіграє імідж бренду, а для масового ринку - співвідношення ціни і якості. Конкурентоспроможність продукції визначається здатністю підприємства виготовити та просунути на ринок товар, що за сукупністю параметрів перевищує аналогічні товари конкурентів [22]. Це означає, що досягнення конкурентних переваг потребує всебічної діяльності: від розробки ідеї товару до забезпечення його ефективного збуту.

Комплексна оцінка ринкових позицій продукції передбачає використання системи показників, які можна поділити на:

1) якісні показники (технічний рівень, естетичність, ергономіка, інноваційність);

2) вартісні показники (ціна, вартість експлуатації та обслуговування, гарантійні витрати);

3) соціальні показники (імідж, сприйняття бренду, рівень задоволеності клієнтів).

Оцінка конкурентоспроможності продукції виконується у такій послідовності (рис. 1.3):

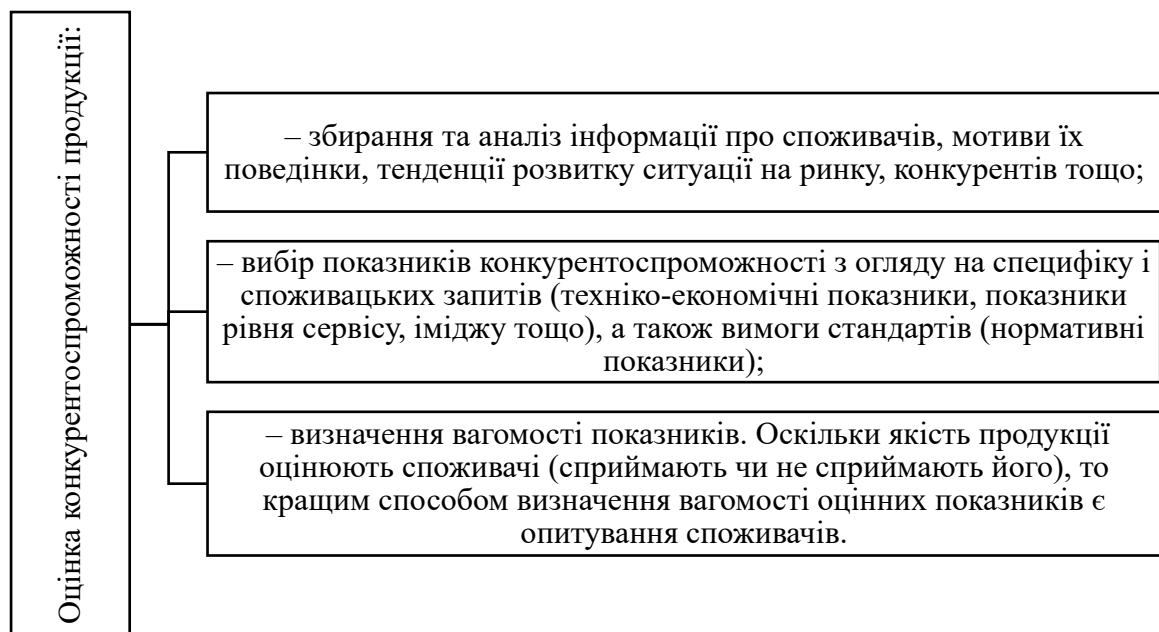


Рис. 1.3. Послідовність оцінки конкурентоспроможності продукції

Джерело: складено за [20]

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності товару необхідно використовувати сукупність методів, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони продукції, визначити її ринкові позиції, а також сформулювати стратегію покращення конкурентних характеристик.

Є багато методів визначення конкурентоспроможності, які мають свою

характеристику. Хоча універсальний підхід до визначення критеріїв конкурентоспроможності наразі не вироблено, експерти погоджуються щодо стартового етапу аналізу. Пріоритетом завжди виступає ідентифікація очікувань покупців та аудит споживчої вартості через систему ключових показників якості продукції [23].

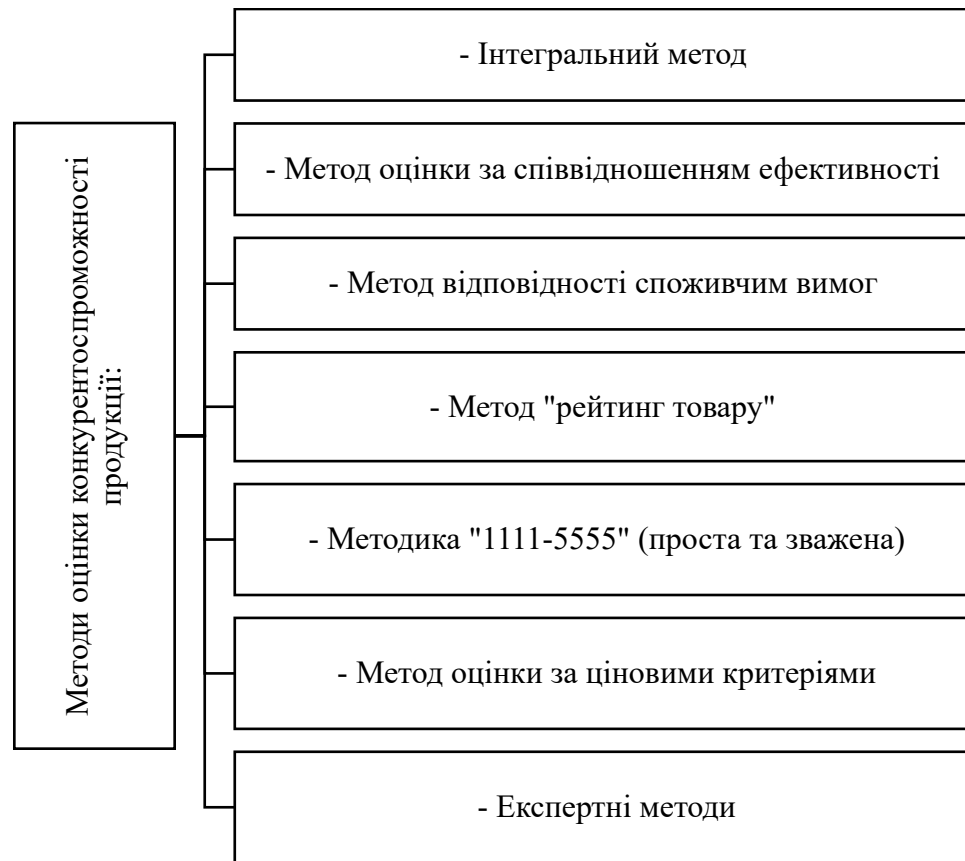


Рис. 1.4. Система методів аналізу конкурентних переваг продукції

Джерело: складено за [23-24]

Одним із найбільш універсальних і об'єктивних підходів до оцінки конкурентоспроможності товару є інтегральний метод, який дозволяє на основі кількісних показників оцінити рівень відповідності товару потребам ринку [24]. Цей метод базується на тому, що кожен товар має низку параметрів, які мають різну важливість для споживача. Саме тому важливо визначити вагомість кожного параметра та надати йому кількісну оцінку.

Серед основних етапів інтегрального методу виділяють: визначення переліку параметрів товару, які мають значення для споживача, встановлення вагомості кожного параметра виходячи з важливості для цільового ринку, оцінку

кожного товару за шкалою (наприклад, 1-10 балів), множення оцінки кожного параметра на його вагомість, розрахунок загального інтегрального показника конкурентоспроможності товару, порівняння інтегрального показника власного товару з аналогічними показниками конкурентів. Цей метод дозволяє здійснити об'єктивний порівняльний аналіз товару, виявити його переваги та недоліки.

Перевагою інтегрального методу є можливість адаптації під конкретний ринок та сегмент споживачів. Схема формування системи показників конкурентоспроможності продукції за інтегральним методом наведена на рис. 1.5.

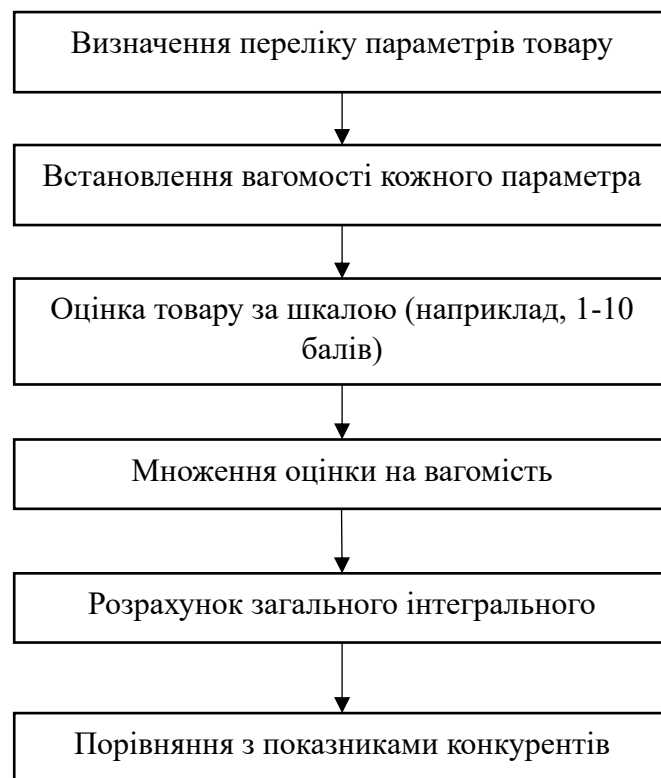


Рис. 1.5. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності товару

Джерело: складено за [24]

І. С. Бідіхова також у своїй праці запропонувала інтегральний показник конкурентоспроможності, який враховує задоволеність споживачів параметрами товару та їх вагомість, співвіднесену до ціни. Якщо отриманий показник для аналізованого товару перевищує відповідний показник для базового зразка, можна стверджувати про перевагу першого в конкурентній

боротьбі [24].

Оцінка конкурентоспроможності продукції є складним і багатогранним процесом, до якого підходять по-різному залежно від типу продукції, особливостей ринку, інформаційної забезпеченості та мети дослідження.

Один із альтернативних підходів запропонував Р. А. Фатхутдінов, який пропонує визначати конкурентоспроможність товару шляхом розрахунку співвідношення ефективності аналізованого продукту до ефективності конкуруючого зразка з урахуванням спеціальних коефіцієнтів, що відображають конкурентні переваги [25].



Рис. 1.6. Схема формування системи показників конкурентоспроможності продукції

Джерело: [25]

Серед найпростіших методів оцінювання конкурентоспроможності продукції виокремлюють метод відповідності споживчим вимогам і метод «рейтинг товару». У першому випадку оцінка базується на двозначному критеріальному підході: товару присвоюється оцінка «1», якщо він відповідає

конкретній вимозі, або «0», якщо не відповідає. Загальна оцінка визначається як сума всіх позитивних відповідностей, тобто чим більше вимог виконується, тим вища конкурентоспроможність.

Цікавим прикладом простої системи оцінювання є методика 1111-5555, згідно з якою конкурентоспроможність товару визначається за чотирма основними факторами: якість продукції, її ціна, якість сервісного обслуговування та експлуатаційні витрати. При експертному підході без урахування вагомості кожного фактора оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів для кожного показника, що дає змогу отримати сумарну оцінку конкурентоспроможності в межах від 4 до 20 балів.

Для більш точного визначення конкурентоспроможності застосовується підхід з урахуванням вагомості факторів. Наприклад, вага якості товару може становити 4, ціни - 3, сервісу - 2, а експлуатаційних витрат - 1. Оцінювання в цьому випадку виконує група експертів з представників різних функціональних підрозділів підприємства (керівники, маркетологи, технологи тощо) [26].

Оцінка конкурентоспроможності виключно за ціною теж залишається актуальною, особливо для масових споживчих товарів. Згідно з думкою Л. А. Данченко, у таких випадках саме ціна виступає визначальним фактором конкурентної боротьби. Серед показників, які дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності товару за ціновими критеріями, виокремлюють: співвідношення рівня попиту між аналізованим та базовим товаром; співвідношення цін аналогічних товарів; індекс фізичного обсягу товарообігу; темпи зростання прибутку після зміни цінової стратегії [25].

Певний інтерес становлять сучасні експертні методи визначення конкурентоспроможності товару засновані на використанні досвіду і інтуїції фахівців-експертів [21]. Для оцінювання рівня конкурентоспроможності товару такі методи використовують у випадках, коли неможливо або дуже важко застосувати методи емпіричного визначення значень одиничних або комплексних показників. До прикладу, експертний метод застосовують для оцінювання продукції легкої та харчової промисловості при аналізі таких

споживчих властивостей, як мода, аромат, смакові якості продукції тощо.

В методиці експертної оцінки конкурентоспроможності продукції з урахуванням вагомості чинників створюється експертна група з висококваліфікованих фахівців чисельністю не менше 5 чоловік (наприклад, один з керівників або головний менеджер, конструктор, маркетолог, технолог, економіст). Оцінка може бути як внутрішньою, так і зовнішньою, яка проводиться незалежною акредитованою організацією [14].

Після формування експертної групи виконується підготовча робота, збір та обробка початкових даних для оцінки. Потім будується система балів. Кожному чиннику конкурентоспроможності експерт може присвоїти від 1 до 5 балів. Вагомість балів може бути від 4 (якість продукції) до 1 (експлуатаційні витрати) [14].

Конкурентоспроможність продукції (К) визначають за формулою:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n E_{ij}}{5} a_j, \quad (1.1)$$

де E_{ij} - експертна оцінка i -м експертом j -го чинника конкурентоспроможності продукції;

a_j - вагомість j -го чинника (від 4 до 1);

5 - максимальна оцінка чинника [26]

Сьогодні власники виробництва товарів та послуг намагаються змінювати свої напрями діяльності від «політики отримання прибутку» до «роботи задля споживачів». Тому використання саме експертного оцінювання конкурентоспроможності є більш доцільним у такому розмаїтті методів. Експертні оцінки найбільш часто використовуються в практиці оцінювання складних систем на якісному рівні. [17].

Фундаментальним принципом цього підходу є теза про те, що колективне судження завжди характеризується вищим рівнем об'єктивності та вірогідності, аніж одноосібний висновок фахівця. У деяких роботах відзначається, що це

припущення не є очевидним, але одночасно стверджується, що за дотримання певних вимог здебільшого групові оцінки надійніші від індивідуальних. Для підвищення достовірності одержуваних результатів треба володіти теоретичними і методичними основами використання експертних методів [15].

Таким чином, розмаїття методик дозволяє здійснювати як кількісну, так і якісну оцінку конкурентоспроможності залежно від умов ринку, доступності інформації, специфіки товару та потреб суб'єктів оцінювання.

В економічній практиці існує кілька основних підходів до визначення рівня конкурентоспроможності продукції. Найпоширенішими серед них є: диференціальний, комплексний і змішаний методи, що відображено на рисунку 1.7.

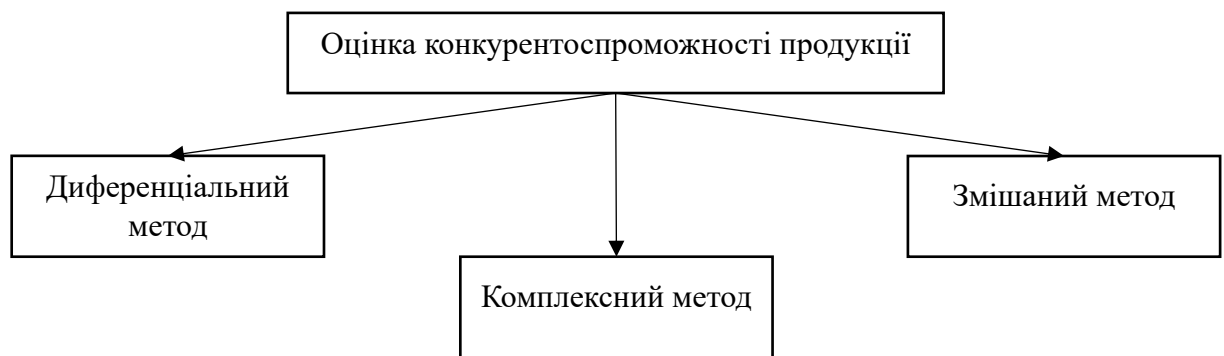


Рис. 1.7. Схема формування системи показників конкурентоспроможності продукції

Джерело: складено на основі[28-29]

Диференціальний метод ґрунтується на аналізі окремих параметрів товару, що досліджується, порівняно з еталонним зразком. Йдеться про порівняння індивідуальних характеристик, таких як ціна, якість, функціональність, гарантійні умови тощо. Основною перевагою цього методу є його простота та можливість швидкої оцінки окремих властивостей. Проте його недоліком є обмеженість, адже він не враховує загальний вплив різних факторів у сукупності.

Комплексний метод базується на розрахунку інтегральних або узагальнених показників, які об'єднують кілька параметрів продукції. Такий підхід дозволяє оцінити не лише окремі характеристики, а й їхнє взаємне

поєднання, що формує сприйняття товару споживачем. У межах цього методу, як правило, використовується система вагових коефіцієнтів для кожного параметра, що дозволяє врахувати їхню значущість. Комплексний метод є більш точним, але вимагає значного обсягу даних і залучення експертних оцінок [28].

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або порівнянні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується. Цей метод використовують для оцінки конкурентоспроможності продукції за величиною комплексного чи інтегрального показника на основі поєднання показника конкурентоспроможності товарів і показників ефективності організаційно-економічного управління підприємством [15].

Змішаний метод поєднує елементи диференціального та комплексного підходів. Він передбачає, що частина параметрів оцінюється диференціально, а інша - за допомогою інтегральних показників. Такий метод є гнучким та адаптивним, дозволяє ефективно використовувати переваги обох підходів і зменшити їхні недоліки.

У межах оцінки конкурентоспроможності продукції також застосовуються специфічні методи, які можна згрупувати за формою представлення результатів:

1. Аналітичні методи. Аналітичні методи включають модель Розенберга, метод ідеальної точки, розрахунково-аналітичний підхід, аналіз за рівнем продажів. Ці методи відрізняються тим, що: базуються на математичних розрахунках; дозволяють точно порівняти продукцію з конкурентами на основі визначених параметрів; мають переваги в точності та формалізації, але потребують якісних вхідних даних і складного експертного оцінювання значущості показників.

2. Графічні методи. Основним прикладом є метод «багатокутника конкурентоспроможності» (радар-діаграма), що полягає у візуалізації параметрів товару на багатокутнику, де кожен з радіусів відповідає певному критерію (ціна, надійність, дизайн, екологічність тощо). Цей метод дозволяє швидко визначити переваги й недоліки товару порівняно з аналогами, є зручним інструментом для

презентацій, але має суб'єктивний характер (через експертні оцінки).

3. Матричні методи. Яскравим прикладом є «Матриця Нільсена». Матричні методи передбачають поділ усіх характеристик товару на групи (товарні, збутові, ринкові, виробничі) та градацію рівня конкурентоспроможності (нижче середнього, середній, вище середнього). Методи дозволяють отримати комплексну оцінку та провести стратегічну сегментацію продукції, забезпечують детальний опис позиції товару на ринку, однак можуть бути складними для побудови й потребують значного обсягу даних [28].

Таким чином, методи оцінки конкурентоспроможності продукції відрізняються як за складністю, так і за точністю результатів. Вибір конкретного підходу залежить від умов функціонування підприємства, галузевої специфіки, цілей оцінки та доступних ресурсів. Раціональне поєднання методів дозволяє отримати об'єктивну картину ринкових позицій продукції та ухвалити ефективні управлінські рішення для її вдосконалення.

Класичним методом стратегічного планування, який широко застосовується для оцінки конкурентоспроможності товару, є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє виявити внутрішні характеристики товару та зовнішні умови ринку, які впливають на його ринковий успіх. Основні компоненти SWOT-аналізу включають сильні сторони, тобто переваги товару, які виділяють його серед конкурентів, такі як висока якість, доступна ціна, унікальні властивості, відомий бренд, післяпродажне обслуговування; слабкі сторони, тобто недоліки товару, що знижують його конкурентоспроможність, як-от висока собівартість, складність у використанні, обмежений ринок збуту, відсутність сервісу; можливості - ринкові шанси для розвитку товару, зокрема вихід на нові ринки, запровадження нових технологій, партнерства, екологічні тренди; загрози - чинники, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції товару, такі як зростання конкуренції, зміна законодавства, зменшення попиту, економічна нестабільність [30]. SWOT-аналіз допомагає сформулювати комплексну стратегію просування товару на ринку, спираючись на реальні дані

та тенденції.

Метод конкурентних карт є візуальним способом оцінки конкурентоспроможності товару. Він передбачає побудову дво- або трикомпонентних графіків, де товари оцінюються за критичними для споживача параметрами: «ціна - якість», «інноваційність - популярність», «доступність - сервіс». Основними перевагами методу конкурентних карт є простота візуалізації інформації, можливість наочно порівняти товари за кількома параметрами, виявлення «вільних» ринкових ніш, де можна просунути товар. Метод дозволяє приймати стратегічні рішення щодо позиціонування товару, розроблення нових моделей або вдосконалення наявних [31].

Бенчмаркінг є методом систематичного порівняння характеристик товару з кращими зразками конкурентів для виявлення напрямів вдосконалення. Він дозволяє вчитися у конкурентів, аналізувати їхній досвід і впроваджувати ефективні рішення для підвищення конкурентоспроможності. Основними етапами бенчмаркінгу є визначення об'єкта для порівняння (якість, ціна, сервіс, інноваційність), пошук лідерів ринку, порівняння характеристик власного товару та товару конкурента, визначення розриву і причин, розробка рекомендацій. Бенчмаркінг є корисним інструментом для формування стратегії вдосконалення продукції на основі реальних ринкових стандартів [32].

Постійний маркетинговий моніторинг ринку є ще одним важливим методом, що дозволяє виявляти зміни у споживчих перевагах, нових тенденціях, появі конкурентів. Маркетинговий моніторинг включає спостереження за конкурентами, аналіз цінових змін, вивчення змін у потребах споживачів, відстеження змін у законодавстві, що впливають на ринок. Маркетинговий моніторинг є основою для прийняття гнучких рішень і адаптації товару до ринку, дозволяє вчасно реагувати на ринкові виклики та зміни в конкурентному середовищі [19].

Крім того, ефективним є експертний метод, який базується на думці фахівців ринку, галузі, маркетологів, які оцінюють конкурентоспроможність товару на основі особистого досвіду та аналізу ринкових даних. Цей метод

корисний у випадках, коли немає достатньо статистичних даних або потрібно оцінити суб'єктивні аспекти, такі як імідж бренду, емоційна складова, сприйняття товару споживачем [31].

Таким чином, конкурентоспроможність товару є багатофакторною характеристикою, що визначає його здатність успішно функціонувати на ринку, витримувати конкурентний тиск і задовольняти потреби споживачів. Вона формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють якість продукції, рівень інноваційності, маркетингова стратегія, цінова політика та загальні тенденції ринку. Конкурентоспроможний товар має не лише відповідати вимогам споживачів, але й створювати додаткову цінність, що забезпечує його переваги перед аналогічними пропозиціями конкурентів.

З метою оцінки рівня конкурентоспроможності продукції використовуються різні методи аналізу, кожен з яких має свої особливості та переваги. Інтегральний метод дозволяє здійснити кількісний аналіз товару, враховуючи різні характеристики та їхню вагомість у прийнятті споживчого рішення. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для виявлення внутрішніх переваг та слабких сторін продукції, а також для оцінки зовнішніх можливостей і загроз. Метод конкурентних карт надає можливість візуалізувати ринкові позиції товару, що допомагає підприємствам приймати стратегічні рішення щодо його вдосконалення. Бенчмаркінг дозволяє визначити найкращі ринкові практики та адаптувати їх до власного виробництва, а маркетинговий моніторинг забезпечує постійне спостереження за ринковою ситуацією, що дає змогу швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Додатково застосовується експертний метод, який дозволяє отримати професійну оцінку товару з боку спеціалістів галузі.

Отже, для досягнення стійких конкурентних позицій підприємствам необхідно комплексно підходити до управління конкурентоспроможністю товару, поєднуючи різні методи аналізу, впроваджуючи інновації, адаптуючись до змін у ринковому середовищі та активно використовувати маркетингові

інструменти. Лише системний підхід до оцінки та підвищення конкурентоспроможності дозволить підприємству ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку, забезпечуючи високу лояльність споживачів і стабільний фінансовий результат.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у цілеспрямованому, системному та стратегічно орієнтованому синтезі управлінської дисципліни й операційної досконалості, що забезпечує його життєздатність і стійке функціонування у динамічному конкурентному середовищі. Це безперервний процес, який інтегрує класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) зі стратегічним інструментарієм (аналіз ринку, формування конкурентних стратегій, інвестиції в ресурси та інновації). Функціонування системи ґрунтується на принципах системності, комплексності та динамічності, а її практична реалізація розкривається через поетапний механізм: від стратегічного визначення та комплексної оптимізації до ресурсного забезпечення (кадри, фінанси, інформація) та створення стійких переваг (якість продукції, диверсифікація), кінцевою метою якого є зростання конкурентних можливостей та посилення ринкових позицій.

Конкурентоспроможність продукції є багатофакторною характеристикою, що визначає його здатність успішно функціонувати на ринку, витримувати конкурентний тиск і задовольняти потреби споживачів. Конкурентоспроможна продукція має не лише відповідати вимогам споживачів, але й створювати додаткову цінність, що забезпечує його переваги перед аналогічними пропозиціями конкурентів. З метою оцінки рівня конкурентоспроможності продукції використовуються різні методи аналізу, кожен з яких має свої особливості та переваги. Інтегральний метод дозволяє здійснити кількісний аналіз товару, враховуючи різні характеристики та їхню вагомість у прийнятті споживчого рішення. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для виявлення

внутрішніх переваг та слабких сторін продукції, а також для оцінки зовнішніх можливостей і загроз. Метод конкурентних карт надає можливість візуалізувати ринкові позиції товару, що допомагає підприємствам приймати стратегічні рішення щодо його вдосконалення. Бенчмаркінг дозволяє визначити найкращі ринкові практики та адаптувати їх до власного виробництва, а маркетинговий моніторинг забезпечує постійне спостереження за ринковою ситуацією, що дає змогу швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Додатково застосовується експертний метод, який дозволяє отримати професійну оцінку товару з боку спеціалістів галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

Повна назва підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» [33]. ТОВ «Нестле Україна» є частиною міжнародної корпорації Nestlé S.A., штаб-квартира якої розташована у м. Веве, Швейцарія. Компанія підпорядковується глобальним та регіональним директивам Nestlé і виконує функції локального представництва корпорації в Україні [34].

Основна діяльність підприємства полягає у виробництві та реалізації харчових продуктів, включаючи (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Продукція ТОВ «Нестле Україна» [33].

ТОВ «Нестле Україна» має багаторівневу структуру управління. Центральний офіс у Києві координує діяльність компанії на українському ринку.

Операційні функції здійснюються через функціональні підрозділи: маркетинг, продажі, логістика, фінанси, виробництво, HR.

Компанія має власні виробничі потужності в Україні, зокрема фабрики у Львівській області (виробництво спецій, супів) [35]. Управління здійснюється відповідно до стандартів Nestlé, з акцентом на ефективність, інновації та соціальну відповідальність.

Підприємство активно використовує сучасні аналітичні інструменти для моніторингу ринку, управління ланцюгами постачань, прогнозування продажів і розробки стратегій. Серед методів, які застосовує компанія: аналіз споживчих уподобань; дослідження конкурентів; оцінка рентабельності виробництва та логістики. ТОВ «Нестле Україна» інтегроване у глобальну систему поставок Nestlé. Підприємство експортує продукцію на ринки країн ЄС та СНД.

Компанія є одним із лідерів харчової промисловості в Україні. Продукція Nestlé добре представлена у всіх сегментах роздрібної торгівлі - від супермаркетів до онлайн-продажів.

Особливостями роботи товариства в сучасних умовах є переорієнтація логістичних ланцюгів через зміну зовнішньоекономічних умов (війна, економічна нестабільність). Компанія адаптує асортимент до уподобань українського споживача.

Основними плановими показниками та напрямками стратегічного розвитку товариства є підтримка стабільного зростання доходів, збільшення частки ринку у ключових категоріях продуктів, поглиблення інтеграції у глобальні ланцюги постачань Nestlé, розширення експорту продуктів, вироблених в Україні, до країн ЄС, активний розвиток онлайн-каналів продажу, розширення виробничих потужностей в Україні для адаптації продукції до місцевого ринку, активізація експорту до країн, де бренд Nestlé має високий потенціал зростання.

ТОВ «Нестле Україна» залишається ключовим гравцем на ринку харчових продуктів і активно працює над адаптацією своєї діяльності до сучасних викликів, зберігаючи високі стандарти якості та орієнтацію на потреби споживачів.

Головний вектор роботи компанії ТОВ «Нестле Україна» спрямовано на отримання комерційної вигоди та забезпечення належного рівня рентабельності.

Стадія життєвого циклу ТОВ «Нестле Україна» - занепаду, яка характеризується погіршенням загального становища (зниженням прибутковості). Для визначення тенденцій розвитку компанії розглянемо зміни у її фінансовому стані протягом 2021 - 2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +;- (2023 рік до 2021 року)	Темп приросту, % (2023 рік до 2021 р.)
	2021 рік	2022 рік	2023 рік		
Виручка, тис. грн.	11 054 720	12 164 298	12 554 428	+1 499 708	13,58%
Собівартість послуг, тис. грн.	8 059 036	8 524 263	9 451 073	+1 392 037	17,27%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(105 825)	(1 545 157)	(821 082)	-715 257	-676,01%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2 407	2 480	3 173	+766	31,84%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	4 592,21	4 904,15	3 956,06	-636,15	-13,85%
Основні засоби (первісна вартість), тис. грн.	737 414	813 136	2 613 427	+1 876 013	+254,43%
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	323 610	397 954	1 384 574	+1 060 964	+327,96%
Нарахований знос основних засобів, тис. грн.	413 804	415 182	1 228 853	+815 049	+196,93%
Товари, тис. грн.	658 210	957 079	1 008 454	+350 244	+53,26%
Фондовіддача, тис. грн.	34,17	30,57	9,07	-25,10	-73,57%
Рентабельність продукції	27,12%	29,93%	24,73%	-2,39	-8,81%
Рентабельність діяльності	-0,96%	-12,70%	-6,54%	-5,58	-577,08%
Рентабельність активів	-3,47%	-32,95%	-12,79%	-9,32	-268,01%
Майно, тис. грн.	3048489	4690002	6416816	+3368 327	+110,5
Вартість оборотних активів на кінець року, тис. грн.	2366 863	3831246	4584102	+2217 239	+93,6

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна»

Якщо зіставити звітні дані за 2021 та 2023 роки, фіксуємо приріст обсягу продажів (чистого доходу) на рівні 1 499 708 тис. грн., що становить 13,58% зміни. Паралельно спостерігається збільшення виробничих витрат (собівартості) у 2023 році проти базисного періоду на 1 392 037 тис. грн, що становить 17,27% зміни.

Позитивним сигналом є те, що динаміка нарощування доходів випереджає ріст виробничих витрат. Попри те, що фінансова діяльність у 2021 - 2023 рр. залишалася збитковою, прослідковується чіткий тренд до оздоровлення: негативний фінансовий результат вдалося скоротити на 715 257 тис. грн (або на 676,1%) (рис. 2.8).

Щодо активів компанії, то майновий комплекс суттєво розширився: приріст балансової вартості склав 3 368 327 тис. грн (+110,5%). Майно зросло на 110,5%, що вказує на значне розширення активів підприємства.

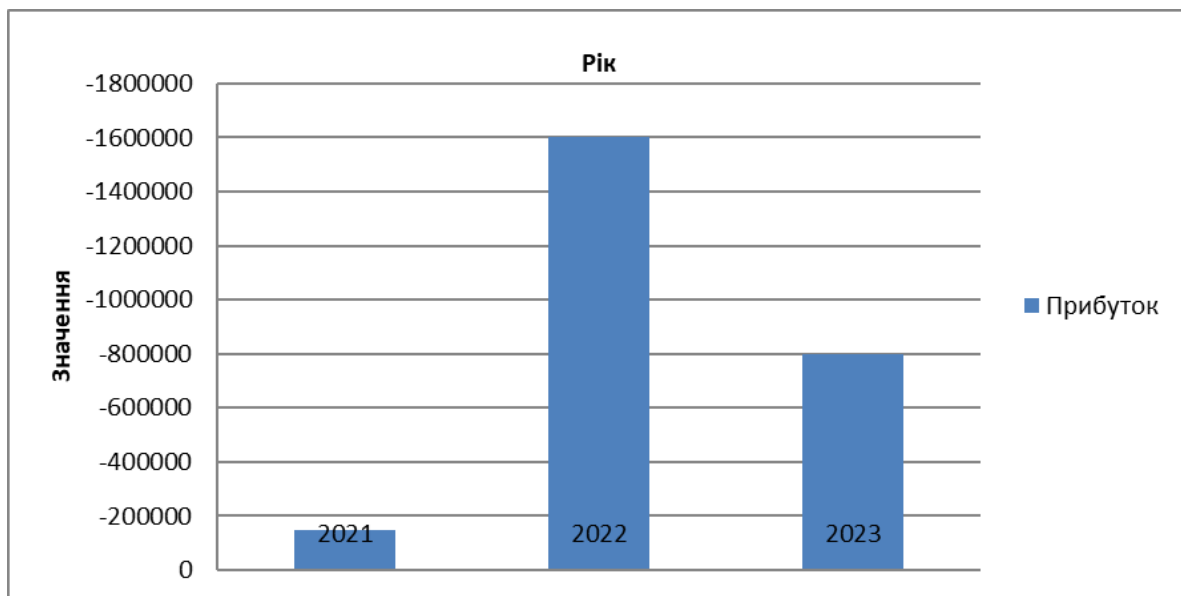


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Нестле Україна» за 2021 - 2023 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна»

Кадровий потенціал підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2021 році штат налічував 2407 співробітників, а у 2022 — 2480, то за підсумками 2023 року цей показник сягнув 3173 осіб.

Таким чином, за досліджуваний період команда розширилася на 766 фахівців, що еквівалентно приросту в 31,84% (рис. 2.3).

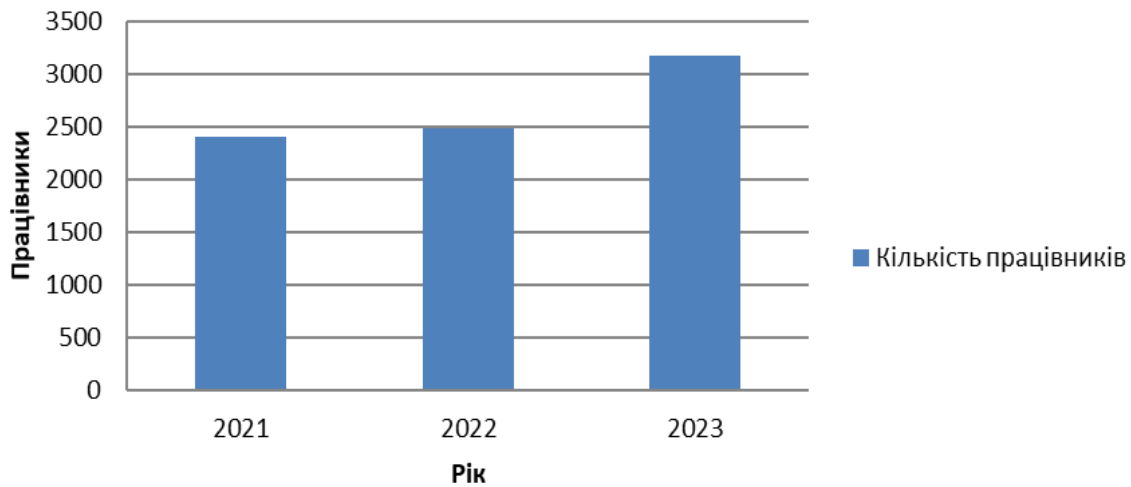


Рис. 2.3. Загальна кількість працівників в ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна»

Показники продуктивності праці демонструють низхідний тренд. Якщо порівнювати з базисним 2021 роком, то у звітному періоді віддача від одного працівника скоротилася на 13,85% (-636,15 тис. грн), склавши лише 3956,06 тис. грн.

Натомість парк основних засобів суттєво розширився: їхня вартість (за первісною оцінкою) збільшилася більш ніж у 2,5 рази (приріст 254,43% або 1 876 013 тис. грн). Така ситуація склалася через домінування процесів надходження активів над їх вибуттям. Разом з тим, зростання накопиченого зносу вказує на проблеми з реновацією: рівень оновлення є недостатнім для компенсації старіння виробничих потужностей. Аналіз запасів товарів за досліджуваний період вказує на збільшення запасів товарів на складах (магазинах) на 53,26%.

Фондовіддача знизилася на 73,57%, що може свідчити про недостатнє використання нових інвестицій.

Рентабельність продукції знизилася на 8,81%, вказуючи на зростання витрат або зниження прибутковості.

Хоча індикатори рентабельності зазнали суттєвого спаду, у звітному 2023 році фіксується позитивна тенденція відносно показників попереднього періоду. Рентабельність активів також знизилася, але в 2023 році показує тенденцію до відновлення.

Щодо оборотних коштів, то їх вартість наприкінці 2023 року перевищила показники 2021 року на 53,26% (+2 217 239 тис. грн).

Ключову роль у забезпеченні операційної діяльності відіграє матеріально-технічна база. На балансі компанії числяться основні засоби первісною вартістю 2 613 427 тис. грн. Активи експлуатуються у робочому стані, юридичні обмеження на їх використання не встановлено. Коефіцієнт зносу зафіксовано на рівні 47% (у грошовому виразі це 1 228 853 тис. грн). Протягом звітного періоду підприємство дотримувалося незмінної методики амортизаційних відрахувань.

Отже, на даний період ТОВ «Нестле Україна» демонструє погіршення фінансового стану. Обсяги продажів збільшуються, що свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства. Основні фінансові показники, такі як збиток, стабільно зростають, що негативно впливає на ліквідність підприємства.

На основі аналізу відкритих джерел та загальної інформації про діяльність ТОВ «Нестле Україна» в Україні, здійснимо SWOT-аналіз продукції ТОВ «Нестле Україна» (табл. 2.2).

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони продукції) та зовнішні чинники (можливості та загрози ринку), які впливають на конкурентну позицію продукції Nestlé в Україні.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз продукції ТОВ «Нестле Україна»

Сильні сторони (Strengths - S)	Слабкі сторони (Weaknesses - W)
S1. Наявність глобально визнаних лідерів (NESCAFÉ, KitKat, Lion, Світоч, Torchyn та ін.), що забезпечує високу впізнаваність та довіру споживачів. S2. Доступ до R&D ресурсів Nestlé S.A. для постійного вдосконалення поживної цінності (зниження цукру, солі) та смакових характеристик продукції S3. Дотримання міжнародних стандартів, що підвищує довіру до продукції. S4. Розгалужена дистрибуційна мережа (ефективна присутність у всіх регіонах України, включаючи традиційну роздрібну торгівлю та сучасні мережі). S5. Виробництво частини асортименту в Україні («Світоч», «Торчин») знижує логістичні витрати та забезпечує кращу адаптацію до місцевих смаків.	W1. Потреба в імпортуванні специфічних компонентів (какао, кава), що робить продукцію вразливою до коливань курсу валют W2. Висока цінова політика (преміальний сегмент): частина продукції Nestlé є дорожчою порівняно з локальними або приватними ТМ, що знижує конкурентоспроможність у низькоціновому сегменті. W3. Критика щодо складу продукції (постійний тиск з боку споживачів та ЗМІ щодо вмісту цукру, пальмової олії або штучних добавок у деяких масових продуктах (наприклад, кондитерських виробках)). W4. Великий асортимент брендів і категорій вимагає значних зусиль для маркетингового та логістичного контролю.
Можливості (Opportunities - O)	Загрози (Threats - T)
O1. Зростання попиту на здорові продукти, тобто можливість розширення асортименту функціонального харчування, готових сніданків та рослинних альтернатив, відповідно до глобальних трендів. O2. Використання українських виробничих потужностей (наприклад, фабрика «Світоч») для виходу на нові ринки ЄС та інших країн. O3. Впровадження інноваційних онлайн-каналів просування та прямого зв'язку зі споживачами). O4. Можливість участі в програмах для модернізації виробничих потужностей в Україні	T1. Воєнні ризики (прямий ризик для виробничих активів, порушення ланцюгів постачання та зниження купівельної спроможності населення) T2. Місцеві виробники та великі мережі пропонують якісніші та дешевші аналоги, особливо у базових категоріях. T3. Регуляторні зміни (посилення державного контролю за якістю та маркуванням продуктів) харчування, зокрема, щодо вмісту шкідливих речовин.

Продукція ТОВ «Нестле Україна» має високу конкурентоспроможність завдяки потужній внутрішній базі, що спирається на глобальний капітал бренду (S1) та неперевершені науково-дослідні можливості (S2). Ці сильні сторони дозволяють компанії пропонувати якісні, перевірені продукти та швидко адаптуватися до трендів здорового харчування (O1).

Водночас, продукція має слабкі сторони, головна з яких - висока цінова політика (W2). У період економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності споживачі часто переходять на більш доступні локальні аналоги або приватні марки, що є прямою загрозою (T2).

Основна загроза (T1) для компанії в Україні, пов'язана з воєнними ризиками та економічною нестабільністю, вимагає використання сильних сторін (наприклад, S4 - розгалужена мережа) для забезпечення стійкості постачання та швидкої адаптації.

Стратегічні рекомендації, що випливають з аналізу, включають використання S-O стратегії (наприклад, S2+O1: інвестування в R&D для розробки більш здорових версій існуючих популярних продуктів) та W-T стратегії (наприклад, W2+T2: створення спеціальних лінійок продуктів під суб-брендами, орієнтованих на середній та низький ціновий сегмент, щоб конкурувати з приватними ТМ).

2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку

Зробимо експертну оцінку конкурентоспроможності шоколадної продукції ТОВ «Нестле Україна» порівняно з трьома конкурентами - ROSHEN, «Солодкий Віт», АВК за період 2022-2024 рр.

Оцінювання проведемо експертним інтегральним методом (бальна шкала 1-5). Визначимо ключові критерії конкурентоспроможності (6 найменувань) та вагу для кожного критерію, які відображають їхню значущість для шоколадного сегменту на українському ринку:

1. Якість - вага 0,25.

2. Ціна - вага 0,20.
3. Імідж бренду - вага 0,20.
4. Дистрибуція - вага 0,15.
5. Інновації - вага 0,10.
6. Пакування - вага 0,10.

Експертну оцінку конкурентоспроможності шоколадної продукції ТОВ «Нестле Україна» у порівнянні з основними конкурентами - ROSHEN, «Конті» та АВК - проведено за участю групи галузових експертів. До складу експертної групи увійшли:

Маркетологи-аналітики провідних FMCG-компаній (2 особи), які спеціалізуються на дослідженнях споживчого попиту на кондитерському ринку України;

Фахівці роздрібної торгівлі (2 особи) - представники національних торговельних мереж («Сільпо», «АТБ»), які мають практичне розуміння ринкової динаміки продажів і споживчих переваг у сегменті шоколаду;

Незалежні експерти з харчових технологій та якості продукції (2 особи), що мають досвід співпраці з українськими виробниками солодошів і беруть участь у сертифікаційних програмах;

Науковець-економіст у сфері маркетингу споживчих товарів (1 особа) - викладач профільного вишу, який забезпечив методичний супровід оцінювання.

Таким чином, експертна група склається із семи учасників, що поєднали практичний, аналітичний і науковий досвід. Їхні оцінки базувалися на аналізі асортименту, маркетингових активностей, репутації брендів, якості упаковки, цінових позицій і ступеня інноваційності ТОВ «Нестле Україна» за 2022-2024 роки.

Експертні оцінки (1-5) поставлено на підставі ринкових спостережень і типових для ринку трендів (враховано вплив воєнних/логістичних перешкод у 2022 р., часткове відновлення в 2023 р. та стабілізацію в 2024 р.). Інтегральний бал для кожного конкурента в році - це зважена сума оцінок по критеріях (максимум 5).

Зведена таблиця експертних оцінок конкурентоспроможності шоколаду за 2022-2024 роки наведена нижче (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вхідні експертні оцінки (по обраним критеріям)

Підприємство	Якість	Ціна	Бренд	Дистрибуція	Інновації	Упаковка
2022						
Nestle	4,5	3,5	4,0	3,0	3,5	4,0
Roshen	4,0	4,0	4,2	4,5	3,0	3,8
ABK	3,8	4,2	3,7	4,0	3,2	3,5
Конті	3,5	4,0	3,2	3,0	2,8	3,0
2023						
Nestle	4,6	3,6	4,1	3,8	3,8	4,1
Roshen	4,1	4,0	4,3	4,6	3,2	3,9
ABK	3,9	4,1	3,8	4,1	3,4	3,6
Конті	3,6	4,0	3,3	3,2	3,0	3,1
2024						
Nestle	4,7	3,7	4,2	4,2	4,0	4,2
Roshen	4,2	3,9	4,4	4,7	3,5	4,0
ABK	4,0	4,0	3,9	4,2	3,6	3,8
Конті	3,7	3,9	3,4	3,3	3,1	3,2

Формула розрахунку інтегрального балу наступна: $\Sigma (\text{оцінка}_j \times \text{вага}_j)$.
Таблиця з результатами інтегрального балу для кожного року, наведена нижче (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інтегральні бали за 2022-2024 рр.

Рік	Nestle	Roshen	ABK	Конті
2022	3,825	3,995	3,800	3,345
2023	4,050	4,085	3,870	3,450
2024	4,205	4,165	3,950	3,510

Інтегральний показник Nestle демонструє стійку позитивну динаміку, зростаючи з 3,825 у 2022 році до 4,050 у 2023 році та 4,205 у 2024 році. Це свідчить про високу якість продукції, поступове відновлення дистрибуційної мережі, активізацію інноваційної діяльності (впровадження нових товарів, оновлення пакування) та стабілізацію іміджу ТОВ «Нестле Україна» після кризових подій 2022 року (активного військового втручання рф на територію України).

Компанія ROSHEN у 2022-2023 роках мала незначну перевагу над Nestle завдяки сильній локальній дистрибуції та широкій присутності на внутрішньому ринку. Однак у 2024 році Nestle практично зрівнялася з ROSHEN за основними показниками та навіть перевищила її (4,205 проти 4,165), що підтверджує успішне відновлення конкурентних переваг, насамперед у напрямках інноваційності та оновлення пакування (рис. 2.4).

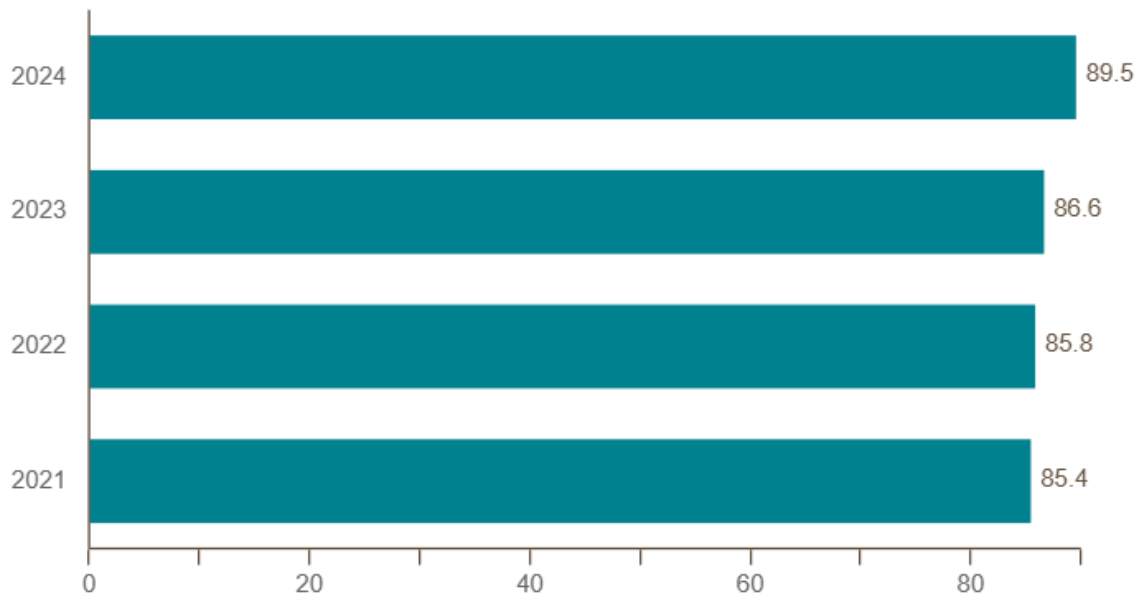


Рис. 2.4. Загальна вага пакування Nestle у 2021-2024 рр., яке можна переробити, використовувати повторно або компостувати [47]

Компанія АВК утримує стабільно третю позицію, демонструючи помірне зростання інтегральних показників (з 3,80 у 2022 році до 3,95 у 2024 році). Її сильними сторонами залишаються цінова привабливість та ефективна дистрибуція, однак бренд дещо поступається конкурентам за рівнем іміджу та інноваційності. Виробник «Конті» продовжує залишатися локальним гравцем із конкурентною ціною, але обмеженою мережею збуту та менш розвинутою інноваційною і маркетинговою діяльністю (інтегральний показник підвищився з 3,345 у 2022 році до 3,51 у 2024 році). Загалом усі компанії демонструють позитивну динаміку впродовж 2023-2024 років порівняно з 2022 роком, що свідчить про адаптацію ринку до нових логістичних умов, відновлення поставок, активізацію продуктових лінійок і підсилення маркетингової роботи.

Nestle демонструє високий рівень конкурентоспроможності на ринку шоколаду, що підтверджується експертними оцінками за основними критеріями. Основною сильною стороною бренду є якість продукції, яка залишається стабільно високою протягом 2022-2024 років. Це формує довіру споживачів і дозволяє компанії утримувати цінову премію у середньо-високому сегменті ринку. Водночас цінова політика залишається відносно вразливою через преміальне позиціонування: для залучення масового споживача Nestle потребує більш гнучких механізмів ціноутворення, зокрема проведення акцій та розроблення промоційних упаковок.

Імідж бренду є ще однією ключовою перевагою Nestle - глобальна впізнаваність Nestle, підкріплена ефективними локальними маркетинговими кампаніями, створює позитивне сприйняття серед українських споживачів. Проте дистрибуційна політика потребує подальшого вдосконалення: якщо у 2022 році через логістичні труднощі доступність продукції знижувалася, то в 2023-2024 роках спостерігається помітне покращення. Попри це, залишаються ніші для розвитку, зокрема розширення присутності у малому роздрібі та локальних офлайн-мережах.

Інноваційна активність ТОВ «Нестле Україна» також демонструє позитивну динаміку: поява нових форматів і лінійок шоколадних виробів свідчить про орієнтацію на сучасні тенденції споживання, однак для утримання лідерських позицій необхідно зберігати високий темп оновлень. Ще однією сильною стороною є пакування продукції - модернізований дизайн і використання екологічних матеріалів сприяють формуванню сучасного образу бренду та підтримують його конкурентну перевагу у сприйнятті споживачів.

Для візуалізації сильних та слабких сторін кожного бренду, зробимо графік (рис. 2.5). На рис. 2.5 видно, що Nestle та Roshen мають найвищі показники якості, бренду та дистрибуції, тоді як Солодкий Світ поступається за більшістю критеріїв, особливо за інноваціями та брендом.

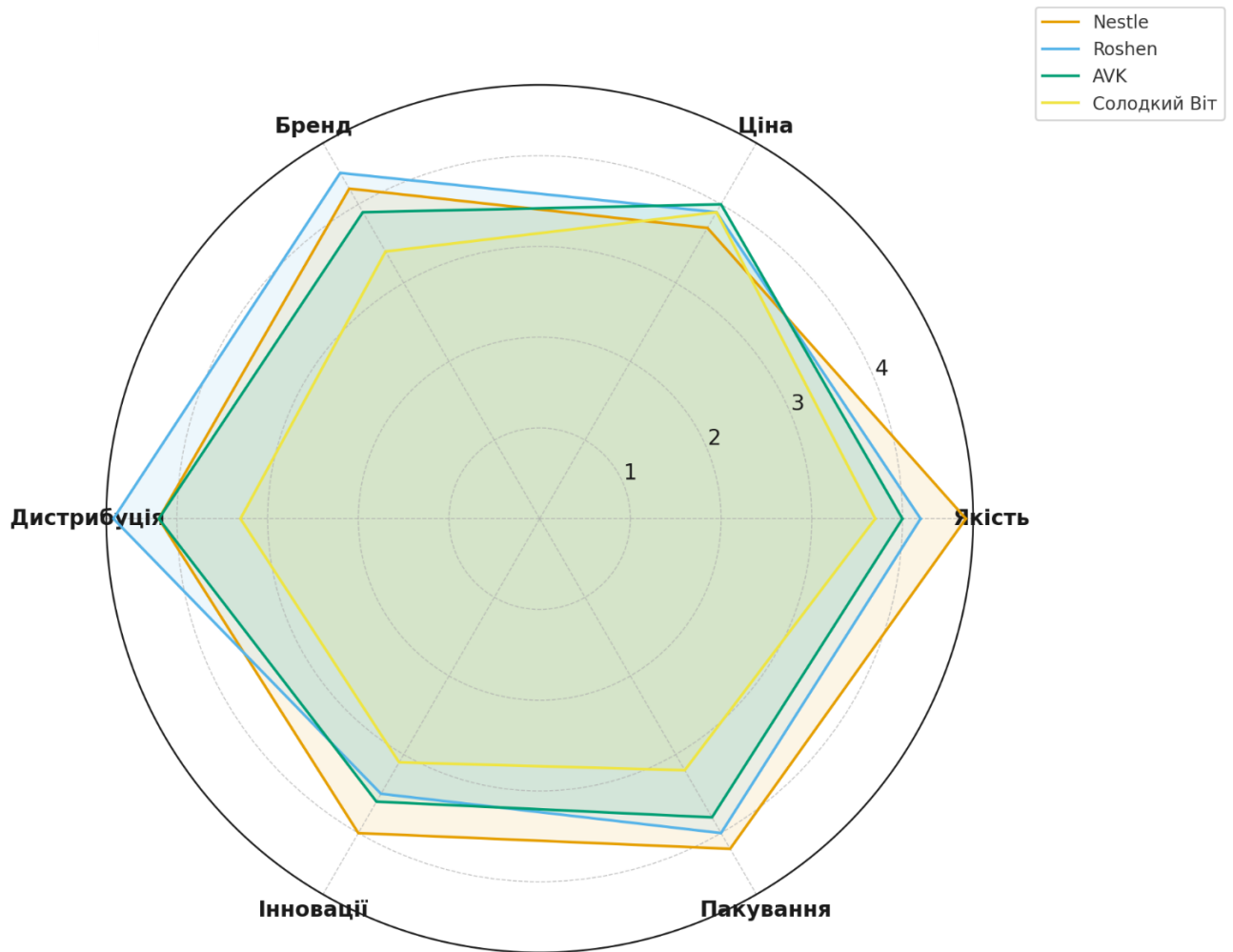


Рис. 2.5. Графічне зображення аналізу конкурентоспроможності за 2024 р.

У підсумку, Nestle має міцні позиції завдяки якості, іміджу, інноваціям та сучасному пакуванню, однак для подальшого зміцнення ринкових позицій доцільно оптимізувати дистрибуцію і гнучкіше адаптувати цінову політику до потреб різних споживчих сегментів.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності Nestle за часткою на ринку кондитерських виробів. Основні конкуренти ТОВ «Нестле Україна» (Nestle) на ринку: ТОВ «АВК Конфекцінері», ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «ВО «Конті» (табл. 2.5).

Згідно з проведенням розрахунком, ТОВ «Нестле Україна» є беззаперечним лідером із часткою 80,76%. Це домінування пояснюється тим, що ТОВ «Нестле Україна» є великим дистриб'ютором, чий виторг охоплює продаж усіх категорій

товарів (кава, дитяче харчування, корми для тварин, кондитерські вироби тощо), а не лише кондитерських виробів, як у випадку з іншими компаніями.

Таблиця 2.5

Розподіл ринку між основними діячами ринку (2024 рік)

Назва підприємства	Чистий дохід (виторг), тис. грн.	Частка ринку, %
ТОВ «Нестле Україна»	14 947 021	80,76
ТОВ «АВК Конфекшінері»	1 819 890	9,83
ПрАТ «Київська КФ «Рошен»	1 467 450	7,93
ПрАТ «ВО «Конті»	273 259	1,48
Загальна місткість ринку	18 507 620	100,00

Джерело: складено за [48-51]

Серед власне виробників кондитерських виробів (АВК, Roshen, Конті) найбільшу частку має ТОВ «АВК Конфекшінері» (9,83%), випереджаючи ПрАТ «Київська КФ «Рошен» (7,93%).

ПрАТ «ВО «Конті» має найменшу частку (1,48%), що пов'язано з втратою активів у Донецькій області та загальною реструктуризацією бізнесу. Табл. 2.6 відображає основних конкурентів ТОВ «Нестле Україна» на ринку України.

Таблиця 2.6

Основні конкуренти ТОВ «Нестле Україна» та їх характеристика

Конкурент	Довідка про підприємство	Спеціалізація	Країни, куди експортується продукція	Конкурентні переваги
1	2	3	4	5
ТОВ «Нестле Україна»	Представництво швейцарської корпорації Nestlé S.A., що працює в Україні з 1994 р. Один із лідерів продовольчого ринку, має виробничі потужності у Львові та Волинській області.	Виробництво шоколаду, кави, дитячого харчування, кулінарної продукції та кормів для тварин. Основні бренди шоколаду: Nestlé, Lion, KitKat, Aero.	ЄС, Близький Схід, Кавказ, країни СНД	Глобальний бренд і довіра споживачів; стабільна якість; інноваційні продукти та пакування; широкий асортимент; ефективна маркетингова стратегія.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
ТОВ «АВК Конфекшінері»	Один із найбільших українських виробників кондитерських виробів, заснований у 1991 році. Має фабрики у Дніпрі та Слов'янську.	Виробництво шоколаду, цукерок, батончиків, карамелі, желейних виробів.	ЄС, країни СНД, Близький Схід, Азія	Гнучка цінова політика; наявність власних розробок; розвинена дистрибуційна мережа в Україні; адаптивність до ринку.
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»	Найбільший український виробник кондитерських виробів, входить до корпорації ROSHEN. Має фабрики в Україні, Литві та Угорщині.	Виробництво шоколаду, цукерок, карамелі, печива, тортів, вафель.	ЄС, Близький Схід, Північна Америка, Азія, СНД	Потужний бренд і висока впізнаваність; широка продуктова лінійка; якісна сировина; масштабна дистрибуція; інвестиції в технології.
ПрАТ «Виробниче об'єднання «Конті»»	Великий український виробник кондитерських виробів (торгова марка Konti). Основне підприємство розташоване у Костянтинівці (Донецька обл.).	Виробництво шоколаду, цукерок, батончиків, тортів, печива.	Країни СНД, ЄС, Близький Схід	

Джерело: авторська розробка

У результаті проведеного експертного аналізу встановлено, що шоколадна продукція ТОВ «Нестле Україна» характеризується високим рівнем конкурентоспроможності на українському ринку. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства стабільно зростав у 2022-2023 рр., що свідчить про ефективне відновлення позицій після кризового 2022 року, активізацію інноваційної діяльності, вдосконалення дистрибуційних каналів і модернізацію пакування. Nestle демонструє лідерство за якістю, іміджем бренду

та рівнем інноваційності, тоді як головним конкурентом залишається корпорація ROSHEN, яка має сильні локальні позиції на ринку. Компанії АВК та «Конті» займають нижчі позиції, поступаючи за брендовою впізнаваністю та технологічними оновленнями. Загалом результати свідчать про те, що Nestle утримує провідні позиції в сегменті шоколаду, ефективно поєднуючи міжнародний досвід, сучасні маркетингові підходи та стратегічну орієнтацію на якість і сталий розвиток.

Висновки до Розділу 2

1. ТОВ «Нестле Україна» представляє інтереси міжнародної групи Nestlé S.A. на вітчизняному ринку. Основний профіль діяльності охоплює випуск та подальший продаж різноманітних продуктів харчування через власну дистриб'юторську мережу. Компанія демонструє зростання виручки та активів (майно зросло на 110,5%, основні засоби на 254,43%) у період 2021-2023 рр., що свідчить про значні інвестиції та розширення діяльності. Незважаючи на зростання витрат (+13,58%), підприємство працювало зі збитками протягом усього періоду 2021-2023 рр., хоча збиток у 2023 році суттєво зменшився порівняно з кризовим 2022 роком. Зростання собівартості (+17,27%) і зниження показників ефективності (продуктивність праці на -13,85%, фондоддача на -73,57%) вказують на погіршення фінансового стану та зростання витрат, пов'язаних із війною та інвестиціями.

Продукція ТОВ «Нестле Україна» має високу конкурентоспроможність завдяки сильним сторонам - глобальним брендам (S1), доступу до R&D ресурсів (S2) та широкій дистрибуційній мережі (S4). Основними слабкими сторонами є висока цінова політика (W2) та залежність від імпорту (W1). Головні загрози - воєнні ризики (T1) та посилення конкуренції з боку дешевших локальних аналогів (T2). Стратегічний акцент має бути зроблений на використанні інновацій (S2) для задоволення зростаючого попиту на здорові продукти (O1) та на адаптації цінової політики для конкуренції з місцевими ТМ.

2. За результатами експертного інтегрального оцінювання шоколадної

продукції, ТОВ «Нестле Україна» продемонструвало найвищий інтегральний показник (4,205) у 2024 році, випередивши ROSHEN (4,165) та інших конкурентів. Це свідчить про успішне відновлення конкурентних переваг після 2022 року завдяки лідерству за критеріями Якість, Імідж бренду та Інновації/Пакування. Головна перевага ROSHEN полягає у сильній дистрибуції та локальній присутності. В цілому, усі ключові гравці демонструють позитивну динаміку інтегрального балу у 2023-2024 роках, що є ознакою адаптації кондитерського ринку до військових викликів.

Розрахунок частки ринку на основі загального виторгу чотирьох компаній показує технічне домінування «Нестле Україна» (80,76%). Однак цей показник не відображає реальної частки на вузькому ринку кондитерських виробів, оскільки виторг ТОВ «Нестле Україна» включає продаж усіх категорій (кава, дитяче харчування, корми тощо). Серед власне виробників кондитерських виробів, ТОВ «АВК Конфекшнері» (9,83%) та ПрАТ «Київська КФ «Рошен» (7,93%) є основними гравцями, а ПрАТ «ВО «Конті» (1,48%) має найменшу частку через втрату активів.

ТОВ «Нестле Україна» є ключовим гравцем на українському продовольчому ринку, демонструючи високу конкурентоспроможність своєї продукції, особливо у сегменті шоколаду, завдяки глобальному бренду, якості та інноваціям. Однак, компанія працює зі збитками і стикається з викликами високої цінової політики та необхідності подальшої оптимізації дистрибуції для ефективної конкуренції з сильними локальними гравцями (ROSHEN, АВК) в умовах війни та зниження купівельної спроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

3.1. Інноваційно-маркетингові напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Нестле Україна»

Вдосконалення управління конкурентоспроможністю шоколадної продукції ТОВ «Нестле Україна» потребує комплексного підходу, який поєднує інноваційні рішення, орієнтацію на споживача та використання кращих практик світових лідерів кондитерського ринку, таких як Ferrero Group, Mondelēz International, Lindt & Sprüngli та Mars Incorporated. Ключовим напрямом розвитку є посилення інноваційної складової. Успішні міжнародні компанії приділяють значну увагу розробці нових смакових формул, використанню натуральних інгредієнтів та створенню функціонального шоколаду з користю для здоров'я. Для Nestle в Україні перспективним є впровадження лінійок продукції з підвищеним вмістом какао, без додавання цукру, а також адаптація рецептур під запити споживачів, орієнтованих на здорове харчування. Це дозволить не лише розширити асортимент, але й забезпечити відповідність сучасним трендам на ринку.

Важливим чинником конкурентоспроможності є розвиток сталого виробництва та «зеленого» маркетингу. Досвід компаній Lindt і Mars показує, що екологічно відповідальне виробництво стає ключовим елементом іміджу бренду. Nestle в Україні варто посилити комунікацію щодо екологічних ініціатив - переходу на зменшення вуглецевого сліду виробництва, підтримки локальних фермерів-постачальників какао. Це підвищить довіру споживачів і дозволить позиціонувати продукцію як соціально відповідальну.

Також актуальним є оновлення дизайну пакування та візуальної комунікації бренду. Світові компанії активно використовують емоційний

маркетинг і сучасні дизайнерські рішення, які стимулюють імпульсну купівлю. Nestle доцільно оновити дизайн упаковки з акцентом на простоту, елегантність і впізнаваність, використовуючи екологічні матеріали й QR-коди, які ведуть на сторінки з історією бренду або інформацією про походження інгредієнтів. Це зміцнить лояльність споживачів і покращить візуальну ідентичність на полицях.

Окрім цього, розвиток каналів збуту та партнерських програм є ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності. Ефективна багатоканальна дистрибуція (поєднання традиційної роздрібної торгівлі, e-commerce і співпраці з сервісами швидкої доставки) забезпечує стабільність збуту навіть в умовах ринкових коливань. Nestle в Україні доцільно розширити присутність у сегменті онлайн-продажів, ширше інтегрувати бренд у популярні маркетплейси, запровадити програми лояльності для онлайн-споживачів і стимулювати повторні покупки через персоналізовані пропозиції.

Для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності збуту в умовах ринкових коливань, що є особливо актуальним в Україні, Nestle має зосередити ключові зусилля на потужній інтеграції в онлайн-сегмент через ефективну багатоканальну дистрибуцію. Це потребує стратегічного партнерства зі службами швидкої доставки та впровадження інноваційної програми лояльності, яка гармонійно поєднує пряму вигоду з емоційним та соціальним контекстом, що є вкрай важливим для українських споживачів під час війни.

Першочерговим кроком є стратегічне партнерство з лідерами українського ринку швидкої доставки - Glovo та Bolt Food, які стабільно демонструють високі показники навіть у складних умовах. Співпраця має бути розгорнута як через забезпечення максимально широкого асортименту продукції Nestle у секції «Магазини/Супермаркети» для швидкої доставки протягом 30-60 хвилин, так і через запуск віртуальних «Nestle Store» або спеціальних брендovаних сторінок у додатках обох сервісів. Ці віртуальні майданчики пропонуватимуть ексклюзивні набори продуктів, наприклад, «Набір для затишного вечора з Nescafe» чи «Дитячий набір для підтримки» з Gerber, а також унікальні акційні пропозиції, доступні лише через ці канали. Крім того, Nestle має запровадити спеціальні

програми для споживачів, наприклад, безкоштовну доставку для замовлень від певної суми або, що є особливо чутливим і соціально відповідальним, знижки на доставку під час повітряних тривог або відключень світла, що підкреслить розуміння брендом місцевих реалій і його турботу.

Паралельно, для стимулювання повторних покупок і формування довгострокової лояльності, в онлайн-сегменті, де українці стали більш ощадливими, необхідно запровадити багаторівневу програму лояльності під назвою «Nestle: Зігріваємо моменти» (що підкреслює затишок та емоційний зв'язок). Суть цієї програми полягає у комбінації прямої вигоди та соціальної місії: споживач отримує накопичувальні «Теплі бали» (наприклад, 1% від вартості кожної онлайн-покупки продукції Nestle на маркетплейсах (Rozetka, Prom тощо) та через партнерів доставки (Glovo, Bolt Food)). Ці бали можуть бути використані двома шляхами: для часткової оплати наступних покупок (пряма вигода) або для конвертації на донат на соціальний проєкт (соціальна вигода). Програма буде насичена гейміфікацією та персоналізацією, включаючи «Моменти тижня» - персоналізовані пропозиції на основі історії покупок, та спеціальні челленджі, що заохочують до купівлі різних категорій продуктів Nestle. Найважливішим є соціальний елемент «Бали на підтримку»: споживачі зможуть конвертувати свої накопичені «Теплі бали» у гривневий еквівалент, який Nestle подвоїть і перерахує на потреби соціально-емоційної підтримки, наприклад, на арт-терапію чи допомогу внутрішньо переміщеним особам. Цей механізм створить у споживача відчуття «спільної перемоги» та вищої мети покупки. Для найбільш лояльних клієнтів, які досягли високого рівня накопичення, слід передбачити спеціальний статус «Ambassador», що відкриє доступ до ексклюзивних лімітованих продуктів та безкоштовних тестових наборів новинок. Впровадження цієї багатогранної програми лояльності, поєднаної з глибокою інтеграцією в канали швидкої доставки, не лише забезпечить Nestle стабільний збут та збільшить середній чек, але й посилить емоційний зв'язок зі споживачем, демонструючи розуміння та активну підтримку в непростий для України час.

Нарешті, формування емоційного зв'язку зі споживачем має стати основою сучасної конкурентної стратегії. Провідні бренди світу, як-от Ferrero Rocher і Lindt, створюють не просто продукт, а досвід насолоди й емоційного задоволення. Nestle варто активніше розвивати контент-маркетинг, підтримувати соціальні проєкти, колаборації з митцями та місцевими громадами, що посилить емоційну залученість споживачів і сприятиме формуванню довгострокової лояльності до бренду.

Для зміцнення емоційного зв'язку зі споживачами в умовах воєнного часу доцільно реалізувати соціально-культурний проєкт, який поєднає елементи мистецтва, емоційної підтримки та благодійності. Пропонується ініціатива «Nestle. Смак стійкості» (або «Nestle. Моменти незламності»), спрямована на підтримку морального духу українців через партнерство з українським митцем Нікітою Тітовим — відомим графіком та ілюстратором, чий роботи стали символом незламності й віри у перемогу.

Основою проєкту може стати лімітована серія пакування для продукції Nestle (зокрема, шоколаду «Світоч» та кави Nescafé) із використанням авторських плакатів Тітова. Їхня тематика має відображати надію, силу, підтримку та єдність. Кожне пакування супроводжуватиметься мотиваційним слоганом, наприклад: «Nestle. Підтримка. Перемога.» або «Зігрійся. Відчуй. Допоможи.»

Задля поглиблення контакту з покупцем ефективним рішенням стане нанесення QR-посилання безпосередньо на пакування. Цей крок дозволить користувачам миттєво перейти на лендінг, присвячений історії митця, суті акції та прозору звітуванню про благодійну складову. Частина прибутку від продажу (5-10 грн з одиниці продукції) може бути спрямована на підтримку психологічної реабілітації дітей і дорослих, постраждалих від війни, у співпраці з фондами «Голоси дітей» або «Veteran Hub».

Таким чином, реалізація цього проєкту дозволить Nestle поєднати комерційні та соціальні цілі, продемонструвати відповідальну позицію компанії й водночас підсилити лояльність споживачів, формуючи позитивний емоційний імідж бренду в суспільстві.

Важливим стратегічним напрямом є цифровізація управління брендом і дистрибуції. У провідних кондитерських корпорацій активно використовується big data та аналітика споживчих переваг для прогнозування попиту, персоналізації маркетингових кампаній і підвищення ефективності логістики. Для Nestle доцільно впроваджувати системи CRM нового покоління, цифрові інструменти моніторингу ринку та програмне забезпечення для управління ланцюгом постачань. Це сприятиме зменшенню витрат, скороченню часу реагування на зміни попиту та підвищенню точності планування виробництва.

З метою ефективного управління взаємодією зі споживачами та реалізації програми лояльності «Зігріваємо моменти» доцільно обрати одну з глобально визнаних CRM-платформ, які мають офіційну підтримку в Україні, зокрема Salesforce Sales Cloud або Microsoft Dynamics 365 Customer Engagement. Використання Salesforce дозволить персоналізувати комунікацію з клієнтами, сегментувати споживачів за моделями їх онлайн-поведінки (зокрема покупками через маркетплейси або сервіси доставки) та здійснювати аналіз емоційної реакції на маркетинговий контент. Це забезпечить комплексне управління клієнтськими даними й підвищить ефективність маркетингових рішень компанії.

Для забезпечення швидкого реагування на змінюваність ринку та ефективного моніторингу репутації, особливо актуального в умовах постійних інформаційних та економічних змін в Україні, необхідно задіяти спеціалізовані цифрові інструменти. Моніторинг соціальних медіа та аналіз репутації доцільно здійснювати за допомогою платформи YouScan, яка є потужним українським/глобальним рішенням. Вона дозволяє в режимі реального часу відстежувати згадки бренду Nestle та конкурентів, аналізувати емоційну тональність обговорень і оперативно виявляти потенційні кризові ситуації. Водночас, для управління ціновою конкурентоспроможністю в сегменті e-commerce, критично важливе використання B2B рішень, таких як Price.ua або Competera, які забезпечують автоматичний моніторинг цін на продукцію Nestle та її конкурентів на ключових українських маркетплейсах, що є основою для формування вигідних акційних пропозицій для онлайн-споживачів.

Таблиця 3.1.

Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Нестле Україна»

№	Назва пропозиції	Сутність заходу
1	Адаптація рецептур під тренд здорового харчування	Створення продуктів без цукру, зменшеним вмістом жиру, використання натуральних інгредієнтів.
2	Розвиток сталого виробництва та «зеленого» маркетингу	Екологізація виробництва, сертифікована сировина, зменшення викидів.
3	Посилення комунікації щодо екологічних ініціатив	Інформування споживачів про ESG-проекти та етичне виробництво.
4	Оновлення дизайну пакування та візуальної айдентики	Модернізація зовнішнього вигляду, підвищення емоційної привабливості.
5	Розвиток каналів збуту та партнерських програм	Розширення продажів через мережі, HoReCa та партнерів.
6	Інтеграція в онлайн-сегмент через багатоканальну дистрибуцію	Активізація продажів у маркетплейсах, мобільних сервісах, доставках.
7	Стратегічне партнерство з сервісами доставки	Співпраця з Glovo, Bolt, Raketa для швидкого доступу до продукції.
8	Багаторівнева програма лояльності «Nestlé»	Бонуси, кешбек, подарунки та привілеї для постійних клієнтів.
9	Формування емоційного зв'язку зі споживачем	Сторітелінг, соціальні кампанії, емоційний контент.
10	Цифровізація управління брендом і дистрибуції	CRM, big data, автоматизація постачання, цифрові аналітичні інструменти.

Таким чином, вдосконалення управління конкурентоспроможністю шоколадної продукції ТОВ «Нестле Україна» має базуватися на інноваційності, цифровій трансформації, сталому розвитку, оновленні пакування, розширенні каналів збуту та створенні емоційної цінності бренду. Реалізація цих напрямів дозволить компанії зміцнити позиції на українському ринку, підвищити ефективність маркетингової політики та забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю

Для підвищення конкурентоспроможності шоколадної продукції ТОВ «Нестле Україна» важливим є формування сучасної та гнучкої цінової політики, здатної оперативно реагувати на ринкові зміни та поведінку споживачів. На основі проведеного аналізу було розроблено комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію механізмів ціноутворення та зміцнення позицій бренду в умовах високої конкуренції. Структурну логіку запропонованих рішень узагальнено на таблиці 3.2. Вона відображає ключові напрями вдосконалення цінової політики, що включають поєднання ціннісного, попит-орієнтованого та конкурентного підходів, а також впровадження тактичних інструментів цінового регулювання.

Табл. 3.2 – Ключові напрями вдосконалення цінової політики

Елемент	Опис
1. Перехід до комбінованої моделі ціноутворення, що включає:	• ціннісне (value-based) • конкурентне (competition-based) • попит-орієнтоване (demand-based)
2. Впровадження ціннісного (value-based) ціноутворення	• Проведення маркетингових досліджень щодо визначення цінності (смак, екологічність пакування, натуральність, брендінг) • Позиціонування окремих лінійок як преміальних
3. Застосування попит-орієнтованих методів	• Використання параметричних методів ціноутворення для різних мас, рецептур, начинок, форматів (міні, стандарт, подарункові набори)
4. Впровадження конкурентного ціноутворення	• Постійний моніторинг цін ROSHEN, ABK, «Конті» • Використання автоматизованих сервісів (Helecos, Price2Spy) • Коригування цін у масовому та преміальному сегментах
5. Сезонні та промоційні стратегії	• Короткострокові знижки • Акції «2+1» • Промо-пакування
6. Динамічне ціноутворення в e-commerce	• Автоматичне коригування цін залежно від сезону, часу доби, залишків товару
7. Сегментація ринку за ціною	• «доступний шоколад» • «основна лінійка» • «преміум»

Насамперед ТОВ «Нестле Україна» доцільно впровадити ціннісно орієнтоване ціноутворення, яке базується на сприйнятій споживачами цінності продукту. Для цього ТОВ «Нестле Україна» варто провести маркетингові дослідження, спрямовані на визначення ключових критеріїв, за якими споживачі оцінюють шоколадну продукцію: смакові якості, натуральність інгредієнтів, екологічність упаковки, емоційна складова бренду. Отримані дані дадуть змогу чіткіше визначити, які саме характеристики створюють для споживачів додану вартість і дозволяють обґрунтовувати преміальні ціни. Наприклад, якщо для споживача головною цінністю є користь і безпечність продукту, Nestle може позиціонувати певні лінійки як «здоровий шоколад» або «шоколад із натуральних какао-бобів», підтримуючи при цьому вищу ціну через підкреслення якості.

Другим напрямом удосконалення має стати використання методів ціноутворення за попитом, зокрема параметричних методів. Цей підхід дозволить гнучко формувати ціни на різну продукцію, тобто на окремі позиції шоколадних виробів із різними характеристиками (маса плитки, вміст какао, вид начинки). Наприклад, застосовуючи метод питомої ціни, ТОВ «Нестле Україна» може визначити оптимальні ціни для нових форматів - міні-плиток чи подарункових наборів, виходячи з вартості базового продукту. Це створить логіку для споживача: більша маса або складніший склад - вища ціна, але в межах сприйнятного діапазону.

Водночас важливим завданням є впровадження конкурентного ціноутворення. Для цього Nestle доцільно системно моніторити ціни основних конкурентів на українському ринку - ROSHEN, ABK, «Конті» - із використанням автоматизованих сервісів (наприклад, Helecos чи Price2Spy), що дозволяють оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. На основі цих даних можна запровадити гнучку систему коригування цін, зокрема, у сегменті масових шоколадних плиток встановлювати середньоринкові або трохи нижчі ціни для підвищення конкурентоспроможності, а у преміальному сегменті - зберігати престижне позиціонування з акцентом на якості та емоційній цінності бренду.

Окрему увагу слід приділити сезонним і промоційним стратегіям. Для залучення ціново чутливих споживачів Nestle може використовувати короткострокові знижки, акції «2+1», або створювати промоційні упаковки зі спеціальним дизайном. Це дозволить тимчасово збільшити обсяг продажів без довгострокового зниження середньої ціни. Водночас акційні пропозиції повинні бути чітко узгоджені з маркетинговими кампаніями, щоб не девальвувати преміальний імідж бренду.

Ще одним заходом є впровадження динамічного ціноутворення у каналах e-commerce. На основі аналітики попиту та поведінки споживачів можна автоматично регулювати ціни залежно від сезону, часу доби або рівня залишків на складі. Така практика активно використовується провідними світовими компаніями, зокрема Mondelez і Mars, і дозволяє збільшити маржинальність продажів на 8-12%.

Додатково доцільно застосувати сегментацію ринку за рівнем цінової чутливості. Для цього Nestle може створити три цінові рівні: «доступний шоколад» (масовий сегмент, знижені ціни, спрощене пакування), «основна лінійка» (баланс ціни й якості) та «преміум» (спеціальні рецептури, лімітовані серії, подарункові формати). Така стратегія дасть змогу покрити ширший споживчий сегмент і підвищити ринкову частку без шкоди іміджу.

Отже, удосконалення цінової політики Nestle має ґрунтуватися на поєднанні аналізу сприйнятої цінності, гнучкого реагування на дії конкурентів і адаптації цін до динаміки попиту. Такий підхід дозволить збалансувати преміальне позиціонування бренду з доступністю для масового споживача, забезпечити зростання обсягів продажів і підвищити прибутковість компанії в умовах конкурентного ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Нестле Україна» (на прикладі шоколадної продукції) доцільно застосувати сучасні методи, що дозволяють гнучко реагувати на зміни ринку, підтримувати прибутковість і посилювати конкурентні позиції бренду Nestle. Нижче наведено приклади застосування пропонованих підходів із конкретними розрахунками:

Таблиця 3.3

Методи ціноутворення та очікувані результати їх впровадження у ТОВ
«Нестле Україна»

№	Метод ціноутворення	Приклад застосування	Розрахунок	Очікуваний результат
1	Динамічне	Встановлення різних цін у сезонні періоди	Ціна «Nestle Classic»: святковий сезон - 46 грн, міжсезоння - 41 грн; собівартість - 30 грн; маржа: 16 грн / 11 грн	Збільшення прибутку в пікові періоди та утримання лояльності в періоди спаду попиту
2	Ціннісне	Формування ціни залежно від сприйнятої цінності продукту	«Nestle Excellence 85% какао»: ціна - 79 грн, собівартість - 50 грн, середня ринкова - 72 грн; маржа - 29 грн	Підтримка преміального іміджу бренду, компенсація витрат на рекламу
3	Пакетне (бандлінг)	Пропозиція набору «Nestle Classic» + «KitKat» за 75 грн (окремо - 84 грн)	Собівартість - 54 грн; маржа комплекту - 21 грн	Збільшення середнього чека, стимулювання перехресних продажів
4	Психологічне	Використання цін типу 49,99 грн замість 50 грн	Приклад: «Nestle Dessert» - 49,99 грн	Підвищення конверсії продажів на 3-5 % завдяки ефекту «вигідної ціни»
5	Географічне	Диференціація цін залежно від регіону	«Nestle Gold»: Київ, Львів - 58 грн; Чернігів, Полтава - 52 грн; собівартість - 35 грн; маржа - 23 грн / 17 грн	Оптимізація прибутковості з урахуванням купівельної спроможності регіонів

1. Динамічне ціноутворення. Цей метод дозволяє адаптувати ціни залежно від сезону, попиту, вартості сировини або дій конкурентів. Для шоколадної продукції Nestle можна встановлювати різні ціни в періоди святкового (високого) і міжсезонного (низького) попиту. Приклад застосування:

Під час новорічних та великодніх свят (період високого попиту) ціна на плитку шоколаду «Nestle Classic» встановлюється на рівні 46 грн, а в міжсезоння

- 41 грн.

Розрахунок:

Собівартість продукції - 30 грн.

Маржа у святковий сезон: $46 - 30 = 16$ грн.

Маржа в міжсезоння: $41 - 30 = 11$ грн.

Така стратегія дозволяє збільшувати прибуток у періоди високої купівельної активності та утримувати лояльність споживачів у періоди спаду продажів.

2. Ціннісне ціноутворення. Метод базується на сприйманій споживачами цінності продукту - якості, натуральності, користі, репутації бренду. Для преміальної лінійки шоколаду «Nestle Excellence» (з високим вмістом какао) ціна може бути вищою за ринкову через підвищену цінність. Приклад застосування:

Для шоколаду «Nestle Excellence 85% какао» встановлюється ціна 79 грн, тоді як середня ринкова ціна аналогічних товарів - 72 грн.

Розрахунок:

Собівартість - 50 грн.

Ціна реалізації - 79 грн.

Маржа: $79 - 50 = 29$ грн.

Висока маржа компенсує витрати на рекламну підтримку преміальної лінійки та дозволяє підтримувати імідж бренду, орієнтованого на якість і здорове споживання.

3. Пакетне ціноутворення (бандлінг). Метод полягає у формуванні комплектів товарів за зниженою ціною, що стимулює збільшення середнього чеку та підвищує продажі супутніх продуктів. Приклад застосування:

Пропозиція: набір із шоколаду «Nestle Classic» та «KitKat» за 75 грн, тоді як при окремій покупці загальна ціна складає 84 грн.

Розрахунок:

Окремо: «Nestle Classic» - 42 грн, «KitKat» - 42 грн.

Ціна комплекту - 75 грн.

Собівартість комплекту - 54 грн.

Маржа комплекту: $75 - 54 = 21$ грн.

Знижка підвищує обсяг продажів, збільшує частоту покупок і сприяє перехресному просуванню брендів Nestle.

4. Психологічне ціноутворення. Використання цін, що закінчуються на «.99» або «.49», створює враження вигіднішої пропозиції, навіть за мінімальної різниці в ціні.

Приклад застосування: ціна на шоколад «Nestle Dessert» встановлюється на рівні 49,99 грн замість 50 грн.

Хоча різниця становить лише 1 копійку, покупці сприймають її як значно нижчу, що підвищує конверсію в купівлю на 3-5%.

Психологічний ефект підкріплюється візуальними елементами - цінники червоного кольору, банери «спеціальна ціна».

5. Географічне ціноутворення. Врахування регіональних особливостей доходів і купівельної спроможності споживачів дозволяє підприємству оптимізувати ціни без шкоди для продажів. Приклад застосування: у Києві та Львові, де рівень доходів вищий, ціна на шоколад «Nestle Gold» може становити 58 грн, тоді як у Чернігові чи Полтаві - 52 грн. Розрахунок:

Собівартість - 35 грн.

Маржа у великих містах: $58 - 35 = 23$ грн.

Маржа в регіонах: $52 - 35 = 17$ грн.

Такий підхід дає змогу зберігати конкурентоспроможність у регіонах із нижчим попитом, не знижуючи рентабельність у більш платоспроможних містах.

Отже, запропоновані методи ціноутворення можуть бути ефективно реалізовані ТОВ «Нестле Україна» для оптимізації цінової політики, посилення лояльності споживачів і підвищення маржинальності шоколадної продукції. Їхнє поєднання дозволить підприємству забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності навіть за умов високої ринкової динаміки.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Нестле Україна», деталізовані на прикладі шоколадної продукції, фокусуються на комплексному та гнучкому

реформуванні цінової політики. Ключовим стратегічним кроком є відхід від виключно традиційного преміального підходу до впровадження комбінованої моделі ціноутворення, яка успішно інтегрує елементи ціннісного, конкурентного та попит-орієнтованого підходів. Така синергія дасть змогу «Нестле Україна» не лише зберегти преміальний імідж бренду завдяки ціннісно орієнтованому підходу (базуючись на сприйнятій якості, натуральності та емоційній складовій), але й значно посилити конкурентні позиції у масовому сегменті, підвищуючи доступність продукції. Це вимагає системного моніторингу цін основних конкурентів (ROSHEN, ABK, «Конті») та оперативного коригування цін, особливо у не-преміальних лінійках, що дозволить ефективно реагувати на ринкову кон'юнктуру. Для підвищення фінансової ефективності та стимулювання продажів, компанії доцільно активно застосовувати гнучкі методи, зокрема динамічне ціноутворення (адаптація цін до сезонних піків та спадів попиту, наприклад, у святкові періоди), пакетне ціноутворення (формування комплектів товарів для збільшення середнього чека) та психологічне ціноутворення (використання цін ,99 для підвищення конверсії). Крім того, застосування географічного ціноутворення дозволить оптимізувати ціни з урахуванням регіональних відмінностей у платоспроможності споживачів, зберігаючи прибутковість у великих містах і конкурентоспроможність у регіонах із нижчими доходами.

Висновки до Розділу 3

Вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Нестле Україна» вимагає комплексної стратегії, сфокусованої на чотирьох ключових напрямках: інноваційність, цифрова трансформація, сталий розвиток та емоційна взаємодія. Для посилення позицій на ринку необхідно розширити асортимент за рахунок функціонального та здорового харчування (без цукру, з підвищеним вмістом какао), посилити екологічну комунікацію (зменшення вуглецевого сліду, екологічне пакування) та оновити візуальну ідентичність бренду. Критично важливим є розвиток багатоканальної дистрибуції, зокрема

через стратегічне партнерство зі службами швидкої доставки (Glovo, Bolt Food), та впровадження інноваційної програми лояльності «Nestle: Зіграємо моменти» з елементами соціальної місії та благодійності. Впровадження передових CRM-систем (Salesforce/Microsoft Dynamics 365), інструментів моніторингу ринку (YouScan, Competera) та SCM-рішень (SAP SCM) забезпечить гнучке управління ланцюгом постачань та персоналізацію маркетингу, а емоційний зв'язок буде посилено через соціально значущі колаборації, наприклад, з українським митцем Нікітою Тітовим.

Ключовим заходом удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Нестле Україна» є реформування цінової політики шляхом переходу до комбінованої моделі ціноутворення, яка інтегрує ціннісний, конкурентний та попит-орієнтований підходи. Така стратегія дозволяє підприємству зберегти преміальне позиціонування у високомаржинальних лінійках через ціннісно орієнтований підхід, водночас підвищуючи доступність продукції у масовому сегменті через конкурентний моніторинг та оперативне коригування цін. Для збільшення обсягів продажів та середнього чека доцільно активно використовувати динамічне ціноутворення (адаптація до сезонності та попиту), пакетне ціноутворення (бандлінг) та психологічне ціноутворення (ціни на кшталт 49,99 грн). Додаткове застосування географічного ціноутворення дозволить збалансувати рентабельність у платоспроможних регіонах та конкурентоспроможність у регіонах із нижчими доходами. Синергія цих методів забезпечить гнучкість ціноутворення, що є критично важливим для збереження ринкової частки та підвищення маржинальності в умовах високої економічної волатильності в Україні.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у цілеспрямованому, системному та стратегічно орієнтованому синтезі управлінської дисципліни й операційної досконалості, що забезпечує його життєздатність і стійке функціонування у динамічному конкурентному середовищі. Це безперервний процес, який інтегрує класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) зі стратегічним інструментарієм (аналіз ринку, формування конкурентних стратегій, інвестиції в ресурси та інновації). Функціонування системи ґрунтується на принципах системності, комплексності та динамічності, а її практична реалізація розкривається через поетапний механізм: від стратегічного визначення та комплексної оптимізації до ресурсного забезпечення (кадри, фінанси, інформація) та створення стійких переваг (якість продукції, диверсифікація), кінцевою метою якого є зростання конкурентних можливостей та посилення ринкових позицій.

Конкурентоспроможність продукції є багатофакторною характеристикою, що визначає його здатність успішно функціонувати на ринку, витримувати конкурентний тиск і задовольняти потреби споживачів. Конкурентоспроможна продукція має не лише відповідати вимогам споживачів, але й створювати додаткову цінність, що забезпечує його переваги перед аналогічними пропозиціями конкурентів. З метою оцінки рівня конкурентоспроможності продукції використовуються різні методи аналізу, кожен з яких має свої особливості та переваги. Інтегральний метод дозволяє здійснити кількісний аналіз товару, враховуючи різні характеристики та їхню вагомість у прийнятті споживчого рішення. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для виявлення внутрішніх переваг та слабких сторін продукції, а також для оцінки зовнішніх можливостей і загроз. Метод конкурентних карт надає можливість візуалізувати ринкові позиції товару, що допомагає підприємствам приймати стратегічні рішення щодо його вдосконалення. Бенчмаркінг дозволяє визначити найкращі

ринкові практики та адаптувати їх до власного виробництва, а маркетинговий моніторинг забезпечує постійне спостереження за ринковою ситуацією, що дає змогу швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Додатково застосовується експертний метод, який дозволяє отримати професійну оцінку товару з боку спеціалістів галузі.

ТОВ «Нестле Україна» є частиною глобальної корпорації Nestlé S.A. та виконує функції виробництва, дистрибуції й реалізації широкого асортименту харчових продуктів. Компанія демонструє зростання виручки та активів (майно зросло на 110,5%, основні засоби на 254,43%) у період 2021-2023 рр., що свідчить про значні інвестиції та розширення діяльності. Незважаючи на зростання виторгу (+13,58%), підприємство працювало зі збитками протягом усього періоду 2021-2023 рр., хоча збиток у 2023 році суттєво зменшився порівняно з кризовим 2022 роком. Зростання собівартості (+17,27%) і зниження показників ефективності (продуктивність праці на -13,85%, фондівіддача на -73,57%) вказують на погіршення фінансового стану та зростання витрат, пов'язаних із війною та інвестиціями.

Продукція ТОВ «Нестле Україна» має високу конкурентоспроможність завдяки сильним сторонам - глобальним брендам (S1), доступу до R&D ресурсів (S2) та широкій дистрибуційній мережі (S4). Основними слабкими сторонами є висока цінова політика (W2) та залежність від імпорту (W1). Головні загрози - воєнні ризики (T1) та посилення конкуренції з боку дешевших локальних аналогів (T2). Стратегічний акцент має бути зроблений на використанні інновацій (S2) для задоволення зростаючого попиту на здорові продукти (O1) та на адаптації цінової політики для конкуренції з місцевими ТМ.

За результатами експертного інтегрального оцінювання шоколадної продукції, ТОВ «Нестле Україна» продемонструвало найвищий інтегральний показник (4,205) у 2024 році, випередивши ROSHEN (4,165) та інших конкурентів. Це свідчить про успішне відновлення конкурентних переваг після 2022 року завдяки лідерству за критеріями Якість, Імідж бренду та Інновації/Пакування. Головна перевага ROSHEN полягає у сильній дистрибуції

та локальній присутності. В цілому, усі ключові гравці демонструють позитивну динаміку інтегрального балу у 2023-2024 роках, що є ознакою адаптації кондитерського ринку до військових викликів.

Розрахунок частки ринку на основі загального виторгу чотирьох компаній показує технічне домінування «Нестле Україна» (80,76%). Однак цей показник не відображає реальної частки на вузькому ринку кондитерських виробів, оскільки виторг ТОВ «Нестле Україна» включає продаж усіх категорій (кава, дитяче харчування, корми тощо). Серед власне виробників кондитерських виробів, ТОВ «АВК Конфекцінері» (9,83%) та ПрАТ «Київська КФ «Рошен» (7,93%) є основними гравцями, а ПрАТ «ВО «Конті» (1,48%) має найменшу частку через втрату активів.

ТОВ «Нестле Україна» є ключовим гравцем на українському продовольчому ринку, демонструючи високу конкурентоспроможність своєї продукції, особливо у сегменті шоколаду, завдяки глобальному бренду, якості та інноваціям. Однак, компанія працює зі збитками і стикається з викликами високої цінової політики та необхідності подальшої оптимізації дистрибуції для ефективної конкуренції з сильними локальними гравцями (ROSHEN, AVK) в умовах війни та зниження купівельної спроможності.

Вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Нестле Україна» вимагає комплексної стратегії, сфокусованої на чотирьох ключових напрямках: інноваційність, цифрова трансформація, сталий розвиток та емоційна взаємодія. Для посилення позицій на ринку необхідно розширити асортимент за рахунок функціонального та здорового харчування (без цукру, з підвищеним вмістом какао), посилити екологічну комунікацію (зменшення вуглецевого сліду, екологічне пакування) та оновити візуальну ідентичність бренду. Критично важливим є розвиток багатоканальної дистрибуції, зокрема через стратегічне партнерство зі службами швидкої доставки (Glovo, Bolt Food), та впровадження інноваційної програми лояльності «Nestle: Зігріваємо моменти» з елементами соціальної місії та благодійності. Впровадження передових CRM-систем (Salesforce/Microsoft Dynamics 365), інструментів моніторингу ринку

(YouScan, Competera) та SCM-рішень (SAP SCM) забезпечить гнучке управління ланцюгом постачань та персоналізацію маркетингу, а емоційний зв'язок буде посилено через соціально значущі колаборації, наприклад, з українським митцем Нікітою Тітовим.

Ключовим заходом удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Нестле Україна» є реформування цінової політики шляхом переходу до комбінованої моделі ціноутворення, яка інтегрує ціннісний, конкурентний та попит-орієнтований підходи. Така стратегія дозволяє підприємству зберегти преміальне позиціонування у високомаржинальних лінійках через ціннісно орієнтований підхід, водночас підвищуючи доступність продукції у масовому сегменті через конкурентний моніторинг та оперативне коригування цін. Для збільшення обсягів продажів та середнього чека доцільно активно використовувати динамічне ціноутворення (адаптація до сезонності та попиту), пакетне ціноутворення (бандлінг) та психологічне ціноутворення (ціни на кшталт 49,99 грн). Додаткове застосування географічного ціноутворення дозволить збалансувати рентабельність у платоспроможних регіонах та конкурентоспроможність у регіонах із нижчими доходами. Синергія цих методів забезпечить гнучкість ціноутворення, що є критично важливим для збереження ринкової частки та підвищення маржинальності в умовах високої економічної волатильності в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
2. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник*. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. 10.
3. Стойко І. І. Шерстюк Р. П. *Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник*. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.
4. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. *Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник*. Харків.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
5. Вербівська Л. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ. *Економічний простір*, 2023. Вип. 187, С. 78-83. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>.
6. Цибульська Е. І. *Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка*. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_1767_46483511.pdf.
7. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 110-116. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2024_3-4_16.
8. Сапотницька Н., Козак В. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ СИНЕРГІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Трансформаційна економіка*, 2023. Вип. 2 (02), С. 49-52. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>.

9. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>.
10. Буднікевич І. М. *Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
11. Чикурскова А., Іванишин О. *Менеджмент конкурентоспроможності підприємства: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти ОПП «Менеджмент» другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної (дистанційної) форми навчання.* Кам.-Под.: ЗВО «ПДУ», 2022. 263 с.
12. Шевченко Л. С. *Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях.* Харків : Право, 2022. 312 с.
13. Білоцерківець В. В., Завгородня О. О. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1: Конспект лекцій з дисципліни для студентів.* Д.: НМетАУ, 2019. 49 с.
14. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. *Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка.* 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf?sequence=1>.
15. Суханова А. *Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство.* 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>.
16. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. *Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство.* 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>.
17. Ханенко М. *КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ. Сталий розвиток економіки,* 2025. Вип. 3 (54), С. 321-326. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>.
18. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. *Конкурентоспроможність підприємства*

: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

19. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. *Маркетингова товарна політика: навчальний посібник*. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/>.

20. ТЕЛЯТНИК С. В., ГАЙДЕНКО С. М., МАТВЄЄВА Н. М. ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ОЦІНКИ. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016/%D0%86%D0%86_%D0%91%D0%90/%D1%812/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D0%A2%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%93%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2.PDF

21. Бурлака Н. С., Павлова О. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції. *Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення : зб. тез доп. III Всеукраїн. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молодих вчен. з міжнар. участю* [м. Тернопіль, 19-20 трав. 2020 р.] / редкол. : Г. Л. Монастирський, Т. М. Борисова, І. І. Стец, Н. Р. Іванечко; відп. за вип. Т. М. Борисова. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 55-59. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37842/1/55.pdf>

22. Головчук Ю. О. Маркетингова товарна політика - інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020, № 1. С. 61-68. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/1_2020/10.pdf

23. Ткаченко А. М., Пожуєв О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності товару. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/68272da5-04c9-40d7-a49c-fd26aa20ae59/content>

24. Вознюк Я. В., Анічкіна І. О., Райко Д. В. Аналіз конкурентоспроможності товару за інтегральним методом: *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених 2020*. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. С. 275.

URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua>.

25. Назарова О. Ю., Чуприна О. А. Підходи до методики оцінювання конкурентоспроможності продукції. *Інфраструктура ринку*. Вип. 34/2019. С. 47-52. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/8.pdf.

26. Процедура оцінки конкурентоспроможності продукції. URL : <https://studfile.net/preview/10085070/page:3/>

27. Дружиніна В. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 80-87. DOI: URL: [file:///C:/Users/PK/Downloads/11-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%96-10-2-10-20201104%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/PK/Downloads/11-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%96-10-2-10-20201104%20(4).pdf)

28. Ющишина Л. О., Левчук А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. https://confcontact.com/2015_04_25/4/4_yuschishina.html

29. Воробйова А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/6542/1/%D0%95%D1%82%D0%B0%D0%91%20180-5-6.pdf>

30. Масляєва О. О. Використання SWOT-аналізу як інструменту для вибору конкурентної стратегії на прикладі ТОВ «Синельниківський молочний завод». *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2016. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_15

31. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності: Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 482 - 490. URL : <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38848/5/21obaprk.pdf>

32. Меренюк Т.В. Бенчмаркінг - шлях до конкурентних переваг. Львів: Львівська політехніка. URL : <http://www.pdaa.edu.ua/np/pdf/50.pdf>

33. Nestlé. Офіційний сайт. URL :

<https://www.nestle.ua/aboutus/globalpresence>

34. ТОВ «Нестле Україна». URL :
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32531437/

35. ТОВ «Нестле Україна» (Філія). URL :
<https://opendatabot.ua/c/45186650>

36. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.

37. Білик М.Д., Павловська О.В, Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: Навч. посібник / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2005. 592 с.

38. Економічний аналіз. Навчальний посібник / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р. В. Федорович. Тернопіль: Видавництво Астон. 2010. 352 с. URL:
<https://kpdі.edu.ua/biblioteka/%D0%95/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%92.%D0%9C..pdf>

39. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.

40. Ковтун Н.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ: Київський університет, 2014. 527 с. 11. Косова Т. Д. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 440 с.

41. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Б. М. Литвин, М. В. Стельмах. К. : Хай-Тек Прес, 2008. 336 с.

42. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник / Г. В. Савицька. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.

43. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В.

Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с. 24. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

44. Фальченко О. О. Особливості формування фінансових результатів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2015. № 26. С. 154-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_26_28

45. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

46. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 302 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf>

47. Наша стратегія пакування. URL : <https://www.nestle.ua/stalyi-rozvytok/zmenshennia-vidkhodiv/strategiia-pakuvannia>

48. ТОВ «Нестле Україна». URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-485>

49. ПрАТ «Виробниче об'єднання «Конті». URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-1801>

50. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-1948>

51. ТОВ «АВК Конфекшінері». URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-1695>

Додатки

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	Дата (рік, місяць, число)	2023 12 31
Територія: М.КИЇВ, ПЕЧЕРСЬКИЙ Р-Н	за ЄДРПОУ	32531437
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA800000000000624 772
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників: 3 173	за КВЕД	46.90
Адреса: 03150 Україна, м. Київ, Велика Васильківська, 139		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності		V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.**

Форма № 1		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код Рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	23 507	11 662
первісна вартість	1001		305 926	270 415
накопичена амортизація	1002		(282 419)	(258 753)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	45 337	100 791
Основні засоби	1010	8	397 954	1 384 574
первісна вартість	1011		813 136	2 613 427
Знос	1012		(415 182)	(1 228 853)
інвестиційна нерухомість	1015		—	—
Довгострокові фінансові інвестиції; які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		—	—
інші фінансові інвестиції	1035		—	—
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		—	—
Відстрочені податкові активи	1045		—	—
Інші необоротні активи	1090	9	391 958	335 687
Усього за розділом I	1095		858 756	1 832 714
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	11	1 054 349	1 403 165
виробничі запаси	1101		97 270	388 847
незавершене виробництво	1102		—	5 863
готова продукція	1103		—	1
Товари	1104		957 079	1 008 454
Поточні біологічні активи	1110		—	—
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	1 679 863	1 268 880
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	12	172 425	230 231
з бюджетом	1135		1 216	889
у тому числі з податку на прибуток	1136		—	—
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	262 201	397 113
Поточні фінансові інвестиції	1160		—	—
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	604 669	1 248 450
Готівка	1166		—	—
рахунки в банках	1167		604 669	1 248 450
Витрати майбутніх періодів	1170	14	19 913	23 281
Інші оборотні активи	1190	15	36 610	12 093
Усього за розділом II	1195		3 831 246	4 584 102
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200		—	—
Баланс	1300		4 690 002	6 416 816

1

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	16	800	800
Незареєстрований статутний капітал	1401	16	-	88 111
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16	(5 001 190)	(4 308 180)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(5 000 390)	(4 219 269)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17, 9, 1	1 839 595	395 552
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		1 839 595	395 552
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	507
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	3 221 985	3 233 599
розрахунками з бюджетом	1620	18	64 495	64 442
у тому числі з податку на прибуток	1621	18	-	4 265
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		717	360
за одержаними авансами	1635	18	1 637	1 047
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20	4 561 963	6 940 578
Усього за розділом III	1695		7 850 797	10 240 533
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		4 690 002	6 416 816

Уповноважена особа



Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер



Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	Дата (рік місяць число)	2023 12 31
	за ЄДРПОУ	32531437

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	12 554 428	12 164 298
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(9 451 073)	(8 524 263)
Валовий:				
Прибуток	2090		3 103 355	3 640 035
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	28	82 755	69 787
Адміністративні витрати	2130	25	(1 029 276)	(1 036 404)
Витрати на збут	2150	26	(1 212 999)	(1 148 670)
Інші операційні витрати	2180	27	(647 850)	(683 262)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		295 985	841 486
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	146 676	57 680
Інші доходи	2240	30	4 969	2 755
Фінансові витрати	2250	29	(486 334)	(543 960)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	30	(782 378)	(1 903 118)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	-
Збиток	2295		(821 082)	(1 545 157)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	-
Збиток	2355		(821 082)	(1 545 157)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	19	(17 634)	29 333
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	19	(17 634)	29 333
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	22	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	19	(17 634)	29 333
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(838 716)	(1 515 824)

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні витрати	2500		127 962	100 364
Витрати на оплату праці	2505		544 848	698 120
Відрахування на соціальні заходи	2510		105 620	101 072
Амортизація	2515		149 293	159 289
Інші операційні витрати	2520		1 962 402	1 809 491
Разом	2550		2 890 125	2 868 336

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		–	–
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		–	–
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650		–	–

Уповноважена особа


 Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер


 Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
«НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Дата (рік, місяць, число) 2023 12 31
за ЄДРПОУ 32531437

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2023 рік**

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		18 040 414	16 698 123
Повернення податків і зборів	3005		-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006		-	-
Цільового фінансування	3010		-	75
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		6 163	4 248
Надходження від повернення авансів	3020		75 353	17 404
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		67 173	28 412
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		572	213
Надходження від операційної оренди	3040		21 738	16 379
Надходження від страхових премій	3050		-	1 513
Інші надходження	3095		848 479	18 303
Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	3100		(15 331 795)	(13 788 363)
Праці	3105		(1 305 436)	(1 044 023)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(315 712)	(250 351)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(707 424)	(724 812)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		(361 384)	(452 430)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		(346 040)	(272 382)
Витрачання на оплату авансів	3135		(297 301)	(188 903)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		(5 116)	(2 611)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		-	-
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		-	-
Інші витрачання	3190		(33 204)	(21 207)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		1 063 904	764 400
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
необоротних активів	3205		4 969	1 062
Надходження від отриманих:				
Відсотків	3215		-	-
Дивідендів	3220		-	-
Надходження від погашення позик	3230		-	-

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Залишок коштів на кінець року	3415	13	1 271 431	613 135

Крім цього рядок 3095 «Інші надходження» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» у 2023 р. включає передані згідно Передавального акту від ТОВ «ЛКФ «Світоч»» грошові кошти в банку у сумі 825 605 тис. грн. (Примітка 7 та 13), повернення невикористаних коштів виданих під звіт в сумі 698 тис. грн. (2022 р.: 357 тис. грн.), повернення заробітної плати в сумі 3 034 тис. грн. (2022 р.: 1 924 тис. грн.), виплати по лікарняних листах від Фонду соціального страхування в сумі 18 935 тис. грн. (2022 р.: 15 792 тис. грн.) та повернення коштів (неправильно перерахованих) в сумі 207 тис. грн. (2022 р.: 230 тис. грн.).

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає розрахунки з підзвітними особами в сумі 29 337 тис. грн. (2022 р.: 19 713 тис. грн.), виплата аліментів та інших утримань з зарплати працівників в сумі 556 тис. грн. (2022 р.: 329 тис. грн.), розрахунки з профкомом в сумі 154 тис. грн. (2022 р.: 122 тис. грн.) та інші витрачання в сумі 3 157 тис. грн. (2022 р.: 1 043 тис. грн.).

Уповноважена особа

Джеймс Ендрю Шерратт

Дата (рік місяць число) 2023 12 31
за ЄДРПОУ 32531437

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛІЄ УКРАЇНА»

Звіт про власний капітал
за 2022 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєст- ований (найовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподіле- ний прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	800	-	-	-	(3 638 594)	-	-	(3 637 794)
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	800	-	-	-	(3 638 594)	-	-	(3 637 794)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(1 545 157)	-	-	(1 545 157)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	29 333	-	-	29 333
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	29 333	-	-	29 333
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі (Примітка 16)	4280	-	-	-	-	153 228	-	-	153 228
Разом змін в капіталі	4295	-	-	-	-	(1 362 596)	-	-	(1 362 596)
Залишок на кінець періоду	4300	800	-	-	-	(5 001 190)	-	-	(5 000 390)

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Звіт про власний капітал
за 2023 рік

Стаття		Код рядка	Зареєст- ований (паіовий) капітал	Не заресстрован ий капітал	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподіле- ний прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Залишок на початок року	4000	800	-	-	-	(5 001 190)	-	-	(5 000 390)	
Коригування:										
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-	
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-	
Скоригований залишок на початок року	4095	800	-	-	-	(5 001 190)	-	-	(5 000 390)	
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(821 082)	-	-	(821 082)	
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	(17 634)	-	-	(17 634)	
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(17 634)	-	-	(17 634)	
Розподіл прибутку:										
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-	
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-	
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-	
Внески учасників:										
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-	
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-	
Вилучення капіталу:										
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-	
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-	
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-	
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші зміни в капіталі (Примітка 16)	4290	-	88 111	-	-	1 531 726	-	-	1 619 837	
Разом змін в капіталі	4295	-	88 111	-	-	693 010	-	-	781 121	
Залишок на кінець періоду	4300	800	88 111	-	-	(4 308 180)	-	-	(4 219 269)	

Уповноважена особа


Дмитро Борис Шерратт

Головний бухгалтер


Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.